

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES EN CONTEXTE DE PROJET AU  
SEIN DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES  
DU QUÉBEC**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet  
en vue de l'obtention du grade de maître en gestion de projet

PAR

**GUSTAVO GONZALEZ CAICEDO**

**Février 2012**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



**Composition du jury :**

**Farid Ben Hassel, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, professeure, Université du Québec à Rimouski**

**Anne Lemay, examinatrice externe, Directrice Ressources Humaines, L'Ensemblier et  
Signal**

**Didier Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

Dépôt initial le 16 décembre 2011

Dépôt final le 24 février 2012



*À Dieu, ma mère, mon épouse  
et mes enfants.*

*« Ne jamais envisager l'étude  
comme une obligation, mais comme  
une occasion de pénétrer dans le  
monde magnifique et merveilleux de la  
connaissance » **Albert Einstein***



## ***REMERCIEMENTS***

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de mes études tout au long de ma maîtrise.

Je tiens principalement à remercier sincèrement monsieur Didier Urli, comme mon directeur de mémoire. Il s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer malgré ses charges académiques et professionnelles et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Mes remerciements s'adressent également à monsieur Paul Pelletier, chargé de cours à l'UQAR, pour sa générosité ainsi que pour l'inspiration et la grande patience dont il a su faire preuve.

J'exprime ma gratitude à tous les gestionnaires et internautes rencontrés lors des recherches effectuées et qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse. Je tiens à exprimer ma reconnaissance à madame Annie Duchesne pour son temps et ses encouragements ainsi qu'à madame Guylaine Lévesque qui a eu la bienveillance de lire et corriger ce travail.

Je n'oublie pas mon épouse et mes enfants pour leur contribution, leur soutien et surtout leur patience.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à toutes et à tous.





## ***RÉSUMÉ***

Au sein des environnements actuels caractérisés par une grande variété de situations plus ou moins complexes et plus ou moins dynamiques, le management de projet est devenu un levier important pour la survie et le développement des organisations. Au-delà de ce premier constat, force aussi est de constater que la gestion des ressources humaines est devenue un enjeu considérable pour une gestion efficace des organisations à court, moyen et long terme. De nombreux auteurs ont montré assez clairement que c'est le capital humain de l'entreprise constitué de compétences distinctives qui donne de la valeur à celle-ci. Prenant appui sur ce double constat (importance de la gestion de projet et de la fonction RH), nous voulons savoir si les pratiques de RH sont ajustées aux spécificités de la gestion de projet. Si oui, de quelles façons et pourquoi? Mais, encore de façon plus précise, nous voulons savoir si ces pratiques de RH en mode projet sont différentes dans un contexte d'entreprise privée ou d'organisation publique. Cette réflexion constitue le cœur de notre recherche pour ce mémoire.

Une étude de recherche exploratoire sera utilisée étant donné que ce sujet a rarement été traité tel quel. Pour l'aspect méthodologique, nous suivrons une étude plus qualitative et descriptive. Un questionnaire semi-directif a été réalisé sur le site web [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) et diffusé par le biais d'un lien Internet intégré à un message d'introduction mis à disposition sur les sites Internet du PMI Lévis Québec, bottin de GP Québec et envoyé à un grand nombre de gestionnaires de projet au Québec. Pour donner suite à l'étude du questionnaire, un certain nombre de constats ont pu être faits au sein des organisations publiques et privées au Québec.

Mots clés : pratiques de gestion, gestion de projet, entreprises publiques et privées, ressources humaines.



## ***ABSTRACT***

Within the current environment characterized by a wide variety of situations more or less complex and more or less dynamic, project management has become an important tool for survival and development organizations. Beyond this initial observation, it is also clear that the management of human resources has become a major issue for the effective management of organizations in the short, medium and long term. Many authors have shown quite clearly that it is the human capital of the company consisting of distinctive competencies that adds value to it. Building on these two observations (importance of project management and the HR function); we want to know if HR practices are adjusted to the specific project management? If so, in what ways and why? But even more precisely, we want to know if these HR practices in project mode are different in the context of private or public organization. This reflection is the heart of our research for this paper.

A study of exploratory research will be used as the subject has rarely been treated as such. For the methodological aspect, we follow will be more qualitative and descriptive. A semi-structured questionnaire was conducted on the website [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) and distributed through a web link embedded in an introductory message available on the websites of PMI Levis Québec, Québec and directory of GP sent to a large number of project managers in Québec. Following the questionnaire survey a number of findings may have been made in the public and private organizations in Québec

Keywords: management practices, project management, public and private companies, human resources.



## ***TABLE DES MATIÈRES***

REMERCIEMENTS.....	IX
RÉSUMÉ.....	XI
ABSTRACT .....	XIII
TABLE DES MATIÈRES .....	XV
LISTE DES TABLEAUX .....	XIX
LISTE DES FIGURES.....	XXI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	XXIII
CHAPITRE 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE .....	3
2.1 LA GESTION DE PROJET.....	3
2.2 LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES TYPQUES DES PROJETS .....	3
2.3 LA GRH EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET.....	5
2.4 LE CYCLE DE VIE DES PROJETS .....	6
2.5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN LEVIER POUR L'ORGANISATION D'AUJOURD'HUI .....	8
2.6 LES ENTREPRISES PUBLIQUES AU QUEBEC .....	9
2.7 LES ENTREPRISES PRIVEES AU QUEBEC .....	10
2.8 LES SPECIFICITES DE LA GP ET LEURS REPERCUSSIONS SUR LES RH.....	10
2.9 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION DE PROJET.....	12

2.9.1	PLANIFICATION DES RH .....	15
2.9.2	DOTATION DES RESSOURCES HUMAINES .....	16
2.9.3	DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....	18
2.9.4	INSTAURATION D'UN CLIMAT DE TRAVAIL.....	20
2.9.5	ORGANISATION ET COORDINATION DES RH .....	22
2.9.6	REMUNERATION ET AUTRES FORMES DE RECONNAISSANCE .....	24
2.9.7	RELATIONS DE TRAVAIL .....	25
2.10	CE QU'IL FAUT RETENIR SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET.....	27
<b>CHAPITRE 3 MODÈLE CONCEPTUEL .....</b>		<b>29</b>
3.1	PRESENTATION .....	29
3.2	OBJECTIFS ET POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE .....	29
3.3	QUESTIONS SPECIFIQUES .....	30
3.4	HYPOTHESE DE RECHERCHE.....	32
<b>CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>		<b>33</b>
4.1	ÉCHANTILLONNAGE .....	33
4.1.1	REONDANTS.....	33
4.2	OBTENTION DES DONNEES .....	34
4.3	COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES .....	34
<b>CHAPITRE 5 ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>		<b>37</b>
5.1	IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE .....	37
5.1.1	LOCALISATION .....	37
5.1.2	SECTEUR ECONOMIQUE .....	38
5.1.3	TYPE D'ENTREPRISE.....	39
5.1.4	TAILLE DE L'ENTREPRISE .....	40
5.1.5	SECTEUR D'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE .....	40
5.1.6	NOMBRE DE PROJETS D'ENVERGURE REALISES.....	41

<b>5.2</b>	<b>IDENTIFICATION DU REpondant .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.1</b>	<b>AGE.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.2</b>	<b>NIVEAU DE SCOLARITE.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.3</b>	<b>DOMAINE DE FORMATION .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2.4</b>	<b>CERTIFICATION EN GESTION DE PROJET .....</b>	<b>43</b>
<b>5.2.5</b>	<b>FONCTION ACTUELLE OU DEPARTEMENT .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2.6</b>	<b>ANNEES D'OCCUPATION DANS LA FONCTION .....</b>	<b>45</b>
<b>5.2.7</b>	<b>ANNEES D'OCCUPATION DANS L'EMPLOI .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2.8</b>	<b>ANNEES DANS LE DOMAINE DE LA GP .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2.9</b>	<b>NIVEAU DE REMUNERATION .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2.10</b>	<b>PERSONNEL SYNDIQUE VS NON-SYNDIQUE .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>PRATIQUES DE GESTION DES RH REALISEES AU SEIN DE LA GP.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3.1</b>	<b>PLANIFICATION DES RH.....</b>	<b>49</b>
<b>5.3.2</b>	<b>DOTATION DES RH.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.3</b>	<b>DEVELOPPEMENT DES RH .....</b>	<b>51</b>
<b>5.3.4</b>	<b>INSTAURATION D'UN CLIMAT DE TRAVAIL.....</b>	<b>51</b>
<b>5.3.5</b>	<b>ORGANISATION ET COORDINATION .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3.6</b>	<b>REMUNERATION ET AUTRES FORMES DE RECONNAISSANCE .....</b>	<b>54</b>
<b>5.3.7</b>	<b>RELATIONS DE TRAVAIL .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3.8</b>	<b>TYPE D'ENTREPRISE VS SCOLARITE .....</b>	<b>55</b>
<b>5.3.9</b>	<b>TYPES D'ENTREPRISE VS SYNDIQUE OU NON-SYNDIQUE .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3.10</b>	<b>TYPE D'ENTREPRISE VS REMUNERATION .....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.11</b>	<b>TYPE D'ENTREPRISE VS ANNEES EN GESTION DE PROJET .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.12</b>	<b>TYPE D'ENTREPRISE VS LES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP ..</b>	<b>59</b>
<b>5.3.13</b>	<b>TYPE D'ENTREPRISE VS LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3.14</b>	<b>TYPE D'ENTREPRISE VS LA DOTATION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3.15</b>	<b>TYPE D'ENTREPRISE VS LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>61</b>



5.3.16	TYPE D'ENTREPRISE VS L'INSTAURATION D'UN CLIMAT DE TRAVAIL ...	62
5.3.17	TYPE D'ENTREPRISE VS L'ORGANISATION ET LA COORDINATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	64
5.3.18	TYPE D'ENTREPRISE VS LA REMUNERATION ET AUTRES FORMES DE RECONNAISSANCE .....	65
5.3.19	TYPE D'ENTREPRISE VS LES RELATIONS DE TRAVAIL.....	66
CHAPITRE 6 CONCLUSION GÉNÉRALE .....		71
ANNEXES.....		75
ANNEXE I : LETTRE DE PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE.....		75
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE .....		77
ANNEXE III : IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE.....		87
ANNEXE IV : RÉPONDANTS.....		91
ANNEXE V : PRATIQUES DE GESTION DE RH AU SEIN DE PROJETS ...		97
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		101

## ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1 : Caractéristiques propres aux opérations courantes de l'entreprise et celles des projets (intégration des dichotomies proposées par Declerck et coll., 1983; Dinsmore, 1990; O'Shaughnessy, 1992; Midler, 1993).....	5
Tableau 2 : Synthèse des étapes du cycle de gestion de projet Charette 1999.....	7
Tableau 3 : Les articles principaux ayant amené à la sélection et à la définition de pratiques de GRH étudiées.....	13
Tableau 4 : Les répercussions de l'utilisation de la GP sur les aspects humains.....	14
Tableau 5 : Synthèse des résultats en pourcentage par activités par types d'entreprises...	68
Tableau 6 : Province de localisation de l'entreprise.....	87
Tableau 7 : Secteur économique de l'entreprise.....	87
Tableau 8 : Type d'entreprise.....	88
Tableau 9 : Taille de l'entreprise.....	88
Tableau 10 : Secteur d'activité de l'entreprise.....	89
Tableau 11 : Nombre de projets d'envergure réalisés au sein de l'entreprise durant les deux dernières années.....	89
Tableau 12 : Âge du répondant.....	91
Tableau 13 : Niveau de scolarité.....	91
Tableau 14 : Domaine de formation.....	92
Tableau 15 : Certification en gestion projet.....	92
Tableau 16 : Fonction dans l'entreprise.....	93
Tableau 17: Nombre d'années dans la fonction.....	93
Tableau 18: Années d'emploi dans l'entreprise.....	94
Tableau 19: Années d'emploi dans le domaine de la GP.....	94

Tableau 20: Niveau de rémunération.....	94
Tableau 21: Totalité de personnel dans le projet et qui est syndiqué.....	95
Tableau 22: Proportion de l'application de la pratique de planification des RH au sein du projet.....	97
Tableau 23: Proportion de l'application de la pratique de dotation des RH au sein de projet.....	97
Tableau 24: Proportion de l'application de la pratique de développement des RH au sein du projet.....	98
Tableau 25: Proportion de l'application de la pratique de l'instauration d'un climat de travail au sein du projet.....	98
Tableau 26: Proportion de l'application de la pratique de l'organisation et coordination des RH au sein du projet.....	99
Tableau 27: Proportion de l'application de la pratique de rémunération et autres formes de reconnaissance au sein du projet.....	100
Tableau 28: Proportion de l'application de la pratique de relation de travail des RH au sein du projet.....	100

## ***LISTE DES FIGURES***

Figure 1 :	Coût du projet et niveau des ressources humaines pendant le cycle de vie d'un projet (modèle général).....	7
Figure 2 :	Localisation des répondants.....	38
Figure 3 :	Secteur économique de l'entreprise.....	39
Figure 4 :	Type d'entreprise.....	39
Figure 5 :	Taille de l'entreprise.....	40
Figure 6 :	Secteur d'activité de l'entreprise.....	41
Figure 7 :	Nombre de projets d'envergure réalisés.....	41
Figure 8 :	Âge.....	42
Figure 9 :	Niveau de scolarité ou de formation complété.....	43
Figure 10 :	Domaine de formation.....	43
Figure 11 :	Certification en gestion de projet.....	44
Figure 12 :	Répartition des certifications en gestion de projet.....	44
Figure 13 :	Fonction (ou département) dans l'entreprise.....	45
Figure 14 :	Nombre d'années dans la fonction.....	45
Figure 15 :	Nombre d'années d'emploi dans l'entreprise.....	46
Figure 16 :	Nombre d'années dans le domaine de la gestion de projet.....	47
Figure 17 :	Niveau de rémunération actuel.....	47
Figure 18 :	Personnel affecté au projet syndiqué vs non-syndiqué.....	48
Figure 19 :	Planification des ressources humaines.....	50
Figure 20 :	Dotation des ressources humaines.....	50
Figure 21 :	Développement des ressources humaines.....	51
Figure 22 :	Instauration d'un climat de travail.....	52
Figure 23 :	Organisation et coordination des ressources humaines.....	53
Figure 24 :	Rémunération et autres formes de reconnaissance.....	54
Figure 25 :	Relations de travail.....	55
Figure 26 :	La scolarité dans les types d'entreprise.....	56
Figure 27 :	Personnel syndiqué – non-syndiqué vs le type d'entreprise.....	57
Figure 28 :	La rémunération vs le type d'entreprise.....	58

Figure 29 : Le nombre d'années en gestion de projet vs le type d'entreprise .....	58
Figure 30 : La planification des ressources humaines vs le type d'entreprise .....	60
Figure 31 : La dotation des ressources humaines vs le type d'entreprise .....	61
Figure 32 : Le développement des ressources humaines vs le type d'entreprise .....	62
Figure 33 : L'instauration d'un climat de travail vs le type d'entreprise .....	63
Figure 34 : L'organisation et la coordination des ressources humaines vs le type d'entreprise .....	65
Figure 35 : La rémunération et autre forme de reconnaissance des ressources humaines vs le type d'entreprise .....	66
Figure 36 : Les relations de travail vs le type d'entreprise .....	67

## ***LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES***

<b>GP</b>	Gestion de Projet
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PMP</b>	Project Management Professional



## **CHAPITRE 1**

### **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Étant donné que les organisations tant publiques que privées doivent composer avec de multiples contraintes telles que : la rareté des ressources, l'augmentation de la productivité, la réduction du cycle de vie des produits, l'accroissement de l'innovation technologique, les exigences d'une récupération rapide de leurs investissements ainsi que l'arrivée de limitations juridiques, sociales et environnementales, il devient nécessaire de développer de nouvelles analyses de gestion.

L'approche de gestion de projets a été implantée pour faire face à ces réalités. Les techniques, systèmes et procédures de GP ont prouvé leur utilité tant dans le secteur public qu'au secteur privé.

On assiste au développement de la gestion de projet dans le secteur des services, dans celui des industries de production de masse ou encore dans les entreprises publiques ou privées (Gilles Garel, Université de Marne-la-Vallée). La GP suscite plusieurs tensions dans l'organisation au niveau des structures, des modes de régulation, des systèmes et des pratiques de gestion (Picq, 1997). Ainsi, comparativement à une gestion plus régulière et standardisée des opérations de l'organisation, la GP amène des différences significatives dans la façon de gérer les Ressources humaines (Valérie Larose, 2007).

Compte tenu de ces aspects, il devient nécessaire que les responsables de GP se préoccupent de façon plus structurée de la gestion de leurs ressources humaines affectées au projet. Dans ce cas, les processus de gestion des ressources humaines suivants : planification, dotation, développement, instauration d'un climat de travail, organisation et



coordination, rémunération et relations de travail, doivent recevoir une attention particulière de la part de ceux-ci.

Afin de rendre compte de la réalité des organisations qui gèrent des projets, nous avons préparé un questionnaire qui a été acheminé à différentes organisations publiques et privées du Québec.

Dans le présent document, nous présenterons notre revue de littérature et inclurons la présentation du cadre conceptuel, les objectifs et le positionnement de notre recherche. Dans une deuxième partie, nous exposerons notre méthodologie de recherche en y précisant l'échantillonnage, la collecte et le traitement des données. Par la suite, nous présenterons les résultats de notre analyse qui constitue le cœur de notre recherche. Dans ce chapitre, nous démontrerons comment les pratiques de gestion des ressources humaines sont intégrées dans la gestion quotidienne dans une dynamique de gestion de projet.

En conclusion, nous traiterons de la contribution de la présente recherche, de sa limitation, et nous formulerons des recommandations.

## **CHAPITRE 2**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

#### **2.1 LA GESTION DE PROJET**

Les contextes de mutation, de complexification et de diversification du monde des affaires ont transporté les méthodes de gestion traditionnelle vers une nouvelle pensée de gestion, soit LA GESTION DE PROJET. Pour plusieurs auteurs, la GESTION DE PROJET représente l'élément clé à la survie de l'entreprise (Turgeon, 1997; O'Shaughnessy, 2004; Shenhar, 2004). LA GESTION DE PROJET constitue une approche de gestion adaptée aux opérations et quelques principes traditionnels de gestion s'en détachent (Beaudry et Dionne, Petersen, 1989).

Les entreprises misent sur les projets afin d'évoluer dans l'environnement organique qui les entoure (1999). Les projets se voient en fait attribuer trois rôles, rôles considérables selon l'auteur. En effet, les projets transforment les orientations stratégiques vers des actions stratégiques organisationnelles. Par la suite, les projets contribuent en quelque sorte à la survie de l'entreprise puisqu'ils supportent son développement. Et aussi les projets aident à concevoir, produire et roder les problématiques vers des réponses.

#### **2.2 LA DEFINITION ET LES CARACTERISTIQUES TYPIQUES DES PROJETS**

Un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client (Clifford F Gray et Erik W. Larson, 2006). L'institut de

gestion de projet (Body Of Knowledge, 2004) stipule que les projets sont un moyen d'organiser des activités qui ne peuvent pas être traitées dans le cadre du fonctionnement habituel de l'organisation. Ils sont par conséquent, souvent utilisés pour réaliser le plan stratégique d'une organisation. Le projet naît avec des considérations stratégiques, notamment, une demande de marché, un besoin organisationnel, une demande de la clientèle, une avancée technologique ou une exigence juridique. Ainsi un projet peut se définir comme un ensemble d'activités non répétitives, répondant à des objectifs spécifiques, ponctuels et qui doivent être réalisés en respectant les contraintes établies de temps, de coûts et de qualité.

L'entreprise requiert deux modes de gestion essentiels à sa survie. Le mode opérationnel qui permet d'exploiter la niche traditionnelle de l'entreprise et le mode projet qui se préoccupe de la recherche et de l'établissement de nouvelles opportunités d'affaires (Declerck et Coll, 1983)

Le projet est un système ouvert, il évolue en symbiose avec l'entreprise qui le réalise et subira également l'influence de son environnement externe (Kerner, 1992; Cleland, 1995; 1996; O'Shaughnessy, 2005).

(Corriveau, G; 1996; 2004) Caractérise le projet comme étant un système social vivant, un système complexe, dynamique et un système dédié au changement. En fait, il possède ses frontières, une culture et une structure qui lui sont propres. Le projet se situe pratiquement à l'opposé des opérations courantes de l'organisation.

Tableau 1 : Caractéristiques propres aux opérations courantes de l'entreprise et celles des projets (intégration des dichotomies proposées par Declerck et coll., 1983; Dinsmore, 1990; O'Shaughnessy, 1992; Midler, 1993)

OPÉRATIONS COURANTES DE L'ENTREPRISE (CARACTÉRISTIQUES)	OPÉRATIONS COURANTES DE PROJETS (CARACTÉRISTIQUES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Activités courantes et répétitives.</li> <li>➤ Activités liées au budget d'exploitation.</li> <li>➤ Facteurs influençant les activités principalement internes et facilement contrôlables.</li> <li>➤ Variation du niveau des extrants aléatoires, les probabilités peuvent être estimées.</li> <li>➤ Décisions réversibles.</li> <li>➤ Processus continu de production ou de fonctionnement.</li> <li>➤ Effets futurs, peuvent être prédits, marge d'erreur relativement connue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Activités non répétitives répondant à un besoin spécifique et souvent ponctuel.</li> <li>➤ Activités liées au budget d'investissement.</li> <li>➤ Activités sujettes à de nombreuses influences internes et externes difficilement contrôlables.</li> <li>➤ Variations au niveau des extrants difficilement mesurables.</li> <li>➤ Irréversibilité croissante avec le cycle de vie.</li> <li>➤ Processus limité dans le temps.</li> <li>➤ Effets futurs très difficiles à prévoir.</li> </ul>

### 2.3 LA GRH EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

Dans une organisation, la gestion des ressources humaines est une responsabilité dont chaque gestionnaire est imputable à divers niveaux. Selon le mode de gestion de l'organisation, cette fonction peut être centralisée et dédiée pour une bonne partie aux professionnels de la direction des ressources humaines ou encore décentralisée auprès des gestionnaires qui en assument une plus grande part.

*La gestion des ressources humaines regroupe l'ensemble des pratiques de planification, de coordination, d'organisation et de contrôle des ressources humaines au sein de l'organisation. D'une manière précise on parle alors d'activités de planification des ressources humaines, de recrutement, de sélection, d'accueil, de formation, de développement, de gestion des carrières, de rémunération, d'évaluation des performances, de gestion de la santé et de la sécurité, d'organisation du travail, d'administration de la convention collective, de gestion de la diversité, etc.<sup>1</sup>*

Dans un environnement syndiqué et particulièrement dans les grandes organisations, compte tenu de la complexité des enjeux en place, cette fonction est le plus souvent reléguée aux professionnels en GRH.

Toutefois, dans un contexte de GP, cette fonction GRH peut revêtir différentes formes. La GRH peut être confiée en totalité au seul gestionnaire de projet, ou encore être partagée avec les professionnels de la GRH.

## **2.4 LE CYCLE DE VIE DES PROJETS**

Le cycle de vie des projets, comme représenté dans le tableau 2, suscite aussi des contextes managériaux différents. Le cycle de vie, période pendant laquelle le projet est choisi, réalisé et pleinement exploité, amène également un constat similaire. (Raynal, 1996) Présente une dichotomie ordre-désordre, des états majeurs de la vie d'un projet. L'ordre est indispensable à la réalisation efficace du projet, alors que le désordre permet d'innover et de s'adapter aux changements.

---

<sup>1</sup> St-Onge, Sylvie et coll. Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 3e édition; Gaëtan Morin, éditeur, 2009; page 4

Tableau 2 : Synthèse des étapes du cycle de gestion de projet Charrette, 1999

Maders et Clet (1995)	Genest et Nguyen (1995)	Raynal (1996)	Charette, Boisvert, Ouellet et Boutet (1999)
Conception	Faisabilité	L'amont : expression de la volonté émergence du projet	La situation et la formulation du projet
	Planification	L'analyse amont Le diagnostic La problématique du projet	
		La réflexion stratégique	
		Lancement : la formulation du projet et le plan de réalisation	
Réalisation	Réalisation	L'aval : la concrétisation	La mise en œuvre
Mise en œuvre	Évaluation <i>a posteriori</i>		L'évaluation du projet
Exploitation			L'encadrement du projet

Lors des phases initiales du projet, voir la figure 1, l'incertitude est maximale (Vissac-Charles, 2000) : le niveau de connaissance sur le projet est alors très faible (Midler 1993) et le désordre omniprésent (1996). À mesure que le projet se développe, le degré de certitude croît, le projet se précise et l'ordre s'installe progressivement.

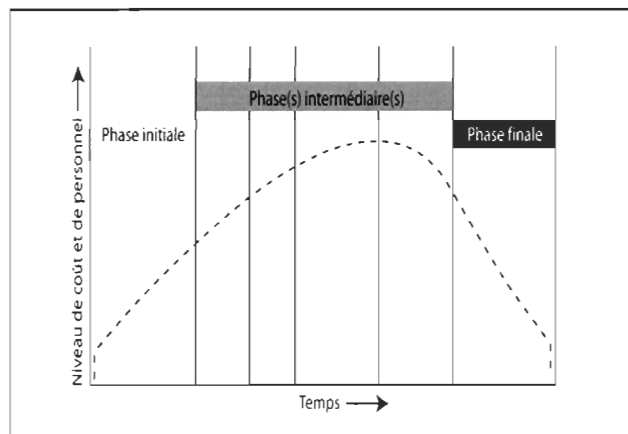


Figure 1. Coût du projet et niveau des ressources humaines pendant le cycle de vie d'un projet (modèle général)

Il existe alors un mouvement inverse entre la logique cognitive et la logique décisionnelle, l'art de la gestion est de savoir gérer au mieux ce mouvement (Zarifian, 1993). L'évolution du désordre au cours de la vie du projet oblige donc à observer deux pôles de management bien différents : « plus le désordre est grand, plus les méthodes et les outils de diagnostic, de prévision et de planification doivent être souples, intuitifs, qualificatifs et axés sur le court terme » (Corriveau et Pettersen, 1999, p.17).

## **2.5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN LEVIER POUR L'ORGANISATION D'AUJOURD'HUI**

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion des opérations, la recherche et le développement, la gestion financière, etc. Les questions liées à la GRH sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires.

La GRH est une « création contingente » (Louart 2002). Les ressources humaines sont fortement influencées par le contexte dans lequel l'organisation opère et par la stratégie qu'elle poursuit (Schuler et Jackson, 1987; Parry et Coll, 2005).

Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la GRH.

Traditionnellement, les manuels sur la GRH ont porté surtout sur les fonctions et les systèmes du personnel. Parallèlement, les ouvrages sur la gestion et les études de bureau s'intéressent à des questions comme : les organisations performantes, les valeurs, les services et les rendements qui ont montré l'importance de bonnes pratiques de gestion des RH, comme celles de fournir des orientations et de connaître et de récompenser un bon rendement. De plus, la GRH dans les organisations publiques diffère à certains égards fondamentaux de la GRH dans le secteur privé, surtout parce que le cadre juridique et

administratif est différent. Par exemple, les relations de travail dans les organisations publiques ne sont pas régies par les mêmes principes, et les pratiques d'embauche doivent être plus transparentes et conformes aux principes de mérite. Aussi, dans le secteur public, le gouvernement cherche à atteindre non seulement des objectifs de programmes, mais aussi des objectifs sociaux comme la justice, l'équité et la représentation.

Les gestionnaires ne sont pas libres de gérer les RH comme bon leur semble. Qu'ils soient dans le secteur privé ou public, les gestionnaires doivent fonctionner à l'intérieur d'un cadre externe contraignant par l'obligation de respecter certaines politiques ou législations édictées par diverses instances gouvernementales. Dans le secteur privé, sous juridiction fédérale, les entreprises doivent respecter les modalités du code canadien du travail. Dans la fonction publique provinciale, un certain nombre de lois et de règlements, et de politiques et directives provenant du conseil du trésor et de la commission de la fonction publique énoncent d'importants paramètres pour la GRH dans les ministères et différents organismes gouvernementaux. Aussi, les gestionnaires qui assument la gestion des RH tant du secteur privé que du secteur public, doivent aussi se conformer à un certain nombre de politiques, de directives et de lignes directrices propres à leur entreprise, ministère ou organisme qui couvrent une foule de sujets en constituant le cadre interne de GRH.

## **2.6 LES ENTREPRISES PUBLIQUES AU QUEBEC**

Une société d'État est souvent synonyme au Québec « d'entreprise publique » celle-ci est une entité appartenant à part entière directement ou indirectement à l'État qui fournit un service commercial (biens ou services) qui ont un mode de gestion basé sur la poursuite d'un objectif général de profitabilité, sont des structures publiques dont les modalités d'organisation et de fonctionnement sont régies par une loi constitutive spécifique (l'observatoire de l'administration publique ENAP automne, 2008).



## 2.7 LES ENTREPRISES PRIVEES AU QUEBEC

On distingue l'*entreprise privée* de l'*entreprise publique* par le critère de la détention de capital. L'*entreprise publique* a pour seul actionnaire l'État alors que le capital de l'*entreprise privée* provient de différents actionnaires privés.

La personne qui désire exploiter une entreprise à but lucratif dans la province de Québec, Canada, a le choix de diverses formes juridiques; l'entreprise individuelle, la société contractuelle qui chapeaute plus particulièrement la société en nom collectif, la société en commandite et la société en participation, et la société par actions où communément appelée la compagnie.

## 2.8 LES SPECIFICITES DE LA GP ET LEURS REPERCUSSIONS SUR LES RH

Les projets s'accomplissent au sein d'environnements désordonnés où la rapidité des changements et l'incertitude génèrent une grande complexité (Mintzberg, 1982; Dinsmore, 1990; 1996; Ford et Randolph, 1998; Garel et Coll, 2001). Ces contextes, souvent sujets aux urgences, exigent une structure organique, décentralisée, une prééminence des besoins du groupe sur les objectifs individuels (Mintzberg, 1982), ainsi qu'une forte participation des employés (Fabi et Pettersen, 1992 et 1996; Larose, 2006). D'ailleurs, il est reconnu que la flexibilité de l'organisation du travail en contexte de projet favorise l'ouverture et le changement (Ford et Randolph, 1998), celle-ci accroît les besoins d'intégration, de communication et la capacité des équipes à réagir rapidement face aux imprévus (Kerzner, 2001).

*« Le déroulement d'un projet apparaît comme un concentré de tout ce qu'une entreprise vit sur quelques décennies; il faut recruter des collaborateurs, former et structurer une équipe, gérer sa croissance et sa décroissance, mobiliser et stabiliser des réseaux extérieurs, gérer des périodes de crise »* (Garelet coll., 2001, p. 13). Cette

affectation momentanée des ressources humaines crée un flux discontinu des ressources (Bresnen et coll., 2003) qui n'est pas sans conséquence. La planification et l'allocation des ressources humaines sont difficiles, causent de nombreux conflits (Fabi et Pettersen, 1992), et par surcroît, les ressources sont souvent indisponibles.

L'équipe de projet gère les travaux et voit à leur réalisation (Clifford et Larson, 2007). Une équipe de projet se compose ainsi : « *A manager is put in charge of a project team composed of a core group of personnel from several functional areas and/or groups, assigned on a fulltime basis. The functional managers have no formal involvement.* » (Meredith & Mantel, p. 144, 1989.)

De plus, alors qu'un engagement tôt et massif de l'ensemble des acteurs est requis en début de projet (Corriveau et Larose, 2006), sa terminaison soulève la question de leur réaffectation (Garel et coll., 2001), et cause souvent de l'anxiété pour les membres de l'organisation (Mintzberg, 1982) et la capitalisation des expériences difficiles (1996; Garel et coll., 2001; Bresnen et coll., 2003).

Les RH impliquées doivent donc posséder un haut niveau d'habiletés, d'expertise et de connaissances (Mintzberg, 1982; Ford et Randolph, 1998). Par conséquent, un bon accès à l'information pour l'équipe de même qu'une forte implication des employés sont requis (Fabi et Pettersen, 1992; 1996; Ford et Randolph, 1998).

Les équipes pluridisciplinaires avec une source d'innovation et de créativité incontestable constituent la pierre angulaire de la Gestion de Projet (Mintzberg, 1982; Cleland et King, 1993; Kerzner, 1992, Garel et coll., 2001; et Larose, 2006). Toutefois, la forte hétérogénéité de points de vue, d'expertises et d'expériences des experts internes ou externes des divers services de l'entreprise nécessite une négociation permanente entre les acteurs et un effort substantiel d'intégration (Garel et coll., 2001; Turner et Muller, 2003). En outre, le déracinement professionnel des participants au profit des équipes complexifie la construction et le maintien de la coopération, de la cohésion, de la mobilisation, et d'une

communication efficace (Corriveau et Larose, 2006). Les lignes de communication sont habituellement souples et inorganisées en GP (Mintzberg, 1984).

À l'intérieur des équipes de projet, les acteurs sont soumis à une double autorité : gestionnaire de projet et directeur fonctionnel (Fabi et Pettersen, 1992; Ford et Randolph, 1998). Les postes n'étant souvent pas clairement définis, les relations d'autorité demeurent obscures (Mintzberg, 1982; Dinsmore, 1990; Rossy et Archibald, 1992; Bloch et coll., 2000) et une séparation est fréquente entre l'autorité formelle du gestionnaire et ses responsabilités (Fabi et Pettersen, 1992) alors que la direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe, les relations de travail au sein de l'équipe sont horizontales (Cleland et King, 1983).

Les spécificités de la GP et de leurs répercussions sur les RH commandent aux organisations de repenser la GRH (Leclair, 1993). Ainsi, si les principes managériaux généraux sont utilisés, ils doivent néanmoins être adaptés pour se conformer aux caractéristiques uniques des projets (Dinsmore, 1990).

## **2.9 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA GESTION DE PROJET**

La GRH en projet se fait dans des contextes généralement distincts de ceux des opérations courantes de l'entreprise. Les gestionnaires connaissent plutôt bien les enjeux

Tableau 3 : Les articles principaux ayant amené à la sélection et à la définition de pratiques de GRH étudiées

AUTEURS	PRATIQUES DE GRH DANS LA GP
Corriveau et Larose, 2006	Identification, sélection et acquisition des RH Préparations des acteurs impliqués à bien jouer leur rôle Gestion des apprentissages réalisés Construction et maintien de la mobilisation Négociation et résolution des conflits Établissement et application du mode de pilotage de l'équipe projet Gestion d'intégration et de la communication Construction, partage et célébration d'une identité projet singulière Construction et maintien d'un climat de familiarité, de confiance et de coopération
Projet Management Institute (PMI), 2000	Planification (identifier, documenter et attribuer les rôles, les responsabilités, et les relations hiérarchiques des intervenants du projet) Obtention des RH (faire en sorte que les ressources nécessaires soient affectées au projet et qu'elles y travaillent) Développement des équipes (développer les compétences individuelles et de groupe afin d'améliorer les performances du projet)
Chrétien, Arcand, Tellier, 2005	Analyse des emplois Planification des RH Sélection Accueil Évaluation du rendement Planification de carrière Formation Rémunération incitative
Fabi et Pettersen, 1992	Planification des RH Accueil Sélection Analyse des emplois Rémunération Évaluation du rendement Planification de carrière

périlleux de la réalisation de projet, mais, leurs pratiques de GRH ne sont que faiblement ajustées en conséquence (Corriveau et Larose, 2007), comme en fait foi le tableau précédent. Ainsi les caractéristiques typiques des projets (tableau 4), l'environnement au cœur duquel ils se réalisent, de même que leur cycle de vie ont une forte influence sur le mode de gestion à privilégier et constitue une importante source de risques (Courtot, 1997). Par conséquent, ces facteurs influencent grandement les RH qui y sont impliqués (Écosip, 1993).

Tableau 4 : Les répercussions de l'utilisation de la GP sur les aspects humains

Caractéristiques de la GP	Répercussions des contextes de GP sur les aspects humains de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Environnements désordonnés, dynamiques et incertains.</li> <li>➤ Approche temporaire impliquant un commencement et une fin.</li> <li>➤ Approche situationnelle, unique à chaque projet.</li> <li>➤ Approche plus orientée vers les objectifs, les résultats et les clients.</li> <li>➤ Implique des activités diverses interdépendantes et hautement spécialisées.</li> <li>➤ Création des équipes pluridisciplinaires.</li> <li>➤ Acteurs soumis à une double autorité.</li> <li>➤ Direction assume davantage un rôle de soutien à l'équipe, relations de travail horizontales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exigent une structure organique, décentralisée, une flexibilité dans l'organisation du travail et des RH possédant un haut niveau d'habilité, d'expertises et de connaissances; une précedence de besoins du groupe sur les objectifs individuel; la réaffectation des RH après le projet cause de l'anxiété; leur développement reste aléatoire.</li> <li>➤ Créent un flux discontinu des RH rendant difficile et conflictuelle leur planification et leur allocation; exigent une forte participation des employés et un bon accès à l'information.</li> <li>➤ Accroissent les besoins de communication et la capacité de l'équipe à réagir rapidement aux changements.</li> <li>➤ Exigent une approche de gestion et d'opération originale.</li> <li>➤ Capitalisation des expériences difficiles.</li> <li>➤ Nécessitent une négociation permanente entre les acteurs et une forte intégration.</li> <li>➤ Complexifient la construction et le maintien de la coopération, de la cohésion et d'une communication efficace.</li> <li>➤ Relations d'autorité souvent obscures.</li> <li>➤ Séparation entre l'autorité formelle du gestionnaire et ses responsabilités.</li> </ul>

Enfin, ces activités ont été synthétisées et remodelées en sept pratiques distinctes de GRH en contexte de gestion de projet dont :

1. Planification des RH
2. Dotation des RH
3. Développement des RH
4. Instauration d'un climat de travail stimulant dans des RH
5. Organisation et coordination des RH
6. Rémunération et autres formes de reconnaissance des RH
7. Relations de travail des RH

### **2.9.1 PLANIFICATION DES RH**

La pratique « planification des RH » concerne l'analyse et la description des postes, la planification des effectifs et la planification des carrières.

*La planification des ressources humaines permet de déterminer les rôles, les responsabilités et les relations d'autorité au sein du projet, et de créer le plan de management des ressources humaines* (Guide PMBOK, 2004).

Les multiples tâches spécialisées requises à l'accomplissement du projet nécessitent une équipe de haut niveau (Mintzberg, 1982; Ford et Randolph, 1998; Loo 2003). Les habiletés que possèdent les gestionnaires de projet et les membres de l'équipe méritent donc une attention particulière (Pinto, 2000; Atkins et Gilbert, 2003). Bien que les compétences varient selon le cycle de vie du projet (Halmann et Burger, 2002), les exigences spécifiques requises par le gestionnaire (Lim et Mohamed, 1999; Thoms et Pinto, 1990; Loo, 2003) et les membres de l'équipe (Kenny, 2003; White et Fortune, 2002) doivent être connues et précisées.

La planification des carrières consiste d'abord à informer les employés des possibilités de carrière dans l'organisation, puis à élaborer un plan de carrière correspondant à leurs attentes et à leurs aspirations, il s'agit d'une activité qui a d'importantes retombées positives. En effet, la gestion des carrières est susceptible de

provoquer l'engagement et la loyauté des employés, ainsi que de les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

Puisque le gestionnaire de projet assume davantage un rôle d'entraîneur, de facilitateur et de conseiller (Cleland, 1995), une bonne adéquation des compétences techniques et managériales est prescrite (Fabi et Pettersen, 1992). De plus, selon Béchard et Ménard, 1997, les meilleures entreprises adoptent des programmes dans le but d'attirer, de sélectionner et de retenir les gestionnaires les plus performants.

### **2.9.2 DOTATION DES RESSOURCES HUMAINES**

La pratique « dotation » concerne l'identification des besoins, le recrutement, la sélection et l'accueil et l'intégration des RH. Ces activités permettent d'assurer l'adéquation entre les exigences des postes à pourvoir et les compétences des futurs candidats qui constitueront l'équipe de projet. On y retrouve des activités telles que la détermination des profils à combler, l'accueil et l'intégration des nouveaux recrutés, la précision des qualifications requises et la fixation de la rémunération.

Le recrutement est une activité majeure de la GRH de l'entreprise (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). Pour être efficace, le recrutement doit répondre non seulement aux besoins organisationnels, mais également aux besoins individuels et sociaux. Ils existent des instruments de sélection et leur validité est essentielle pour départager les candidats les plus compétents. L'entreprise satisfait les besoins individuels quand elle sait attirer et maintenir en poste des candidats qualifiés. Les besoins sociaux se reflètent dans les lois fédérales et provinciales particulièrement dans celles qui touchent l'équité en matière d'emploi (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

En début de projet, les objectifs du mandat sont souvent flous, les ressources imprécises et les changements fréquents, bref, l'incertitude règne et mine la capacité d'anticiper clairement les besoins en RH requises. La constitution rapide d'une équipe de

travail (Khorana et Rosenthal, 1997) composée de représentants de toutes les fonctions impliquées (Bécharde et Ménard, 1997) est néanmoins importante. D'ailleurs, le gestionnaire devrait être impliqué tôt dans le processus de sélection des acteurs, ce qui n'est pas toujours le cas (Fabi et Pettersen, 1992).

L'efficacité des décisions en GRH passe également par un programme d'intégration qui présente plusieurs avantages pour l'organisation. Les processus de sélection, d'accueil et d'intégration des RH visent à apparier emplois et employés de manière à satisfaire les intérêts mutuels, à court et à long terme, de l'organisation et des personnes (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

Bien que l'incertitude régnant en début de projet mine la capacité d'anticiper clairement les besoins de RH, il importe de former rapidement une équipe de projets constituée de représentants de toutes les fonctions impliquées (Bécharde et Ménard, 1997). D'ailleurs, le gestionnaire devrait collaborer tôt dans les processus de sélection des acteurs, ce qui n'est pas toujours le cas (Fabi et Pettersen, 1992). La nécessité d'une équipe de haut niveau (Mintzberg, 1982, Loo, 2003) oblige à porter une attention particulière aux habiletés que possèdent les gestionnaires de projets et les membres de l'équipe, qui doivent être connues et clairement précisées (Loo, 2003). Les RH doivent aussi avoir des habiletés complémentaires et être dynamiques et adaptables (Thoms et Pinto, 1999; Bloch et Coll., 2002). Enfin la littérature en GP, insiste sur l'importance d'accepter l'incertitude initiale et d'adopter un processus d'acquisition flexible, planifié par vagues successives, centré sur les objectifs à court terme des projets et pouvant faire varier rapidement la dotation du personnel.



### 2.9.3 DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le « développement des RH » fait référence à l'évaluation et à la formation des employés pour qu'ils s'accomplissent pleinement et soient en mesure de réaliser efficacement leurs tâches. Cette pratique englobe l'évaluation, l'identification des besoins de formation, la formation, le développement et le transfert des apprentissages.

L'évaluation du rendement des employés comporte un ensemble de processus et de méthodes qui visent l'élaboration de normes, de critères et de mesures fiables et valides. Le système doit être suffisamment souple pour qu'on puisse l'adapter à l'évolution des besoins de l'organisation (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). Ses trois objectifs principaux sont : porter un jugement sur les résultats obtenus par l'employé, aider celui-ci à améliorer son rendement et corriger certains processus de gestion (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). L'évaluation du rendement suscite une grande insatisfaction, tant chez les évaluateurs que chez les personnes évaluées, souvent à cause de la méthode utilisée (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

À mesure que des efforts de développement sont mis en œuvre, tels que la formation et le développement de l'esprit d'équipe, l'équipe de gestion de projet effectue des évaluations formelles ou informelles de l'efficacité de l'équipe de projet visant l'amélioration des compétences, l'augmentation du sentiment d'appartenance et la réduction du taux de roulement des effectifs attirés au projet (Guide PMBOK, 2004).

La concurrence croissante, la désuétude rapide des connaissances et des habiletés ainsi que les changements technologiques exercent une pression importante sur les organisations en matière de formation et de perfectionnement de leur personnel (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

La détermination des besoins de formation passe par l'analyse des besoins généraux, des besoins liés à l'exécution des tâches, des attentes individuelles et des besoins liés aux caractéristiques démographiques (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). En GP,

développer l'équipe de projet accroît les compétences et la coopération des membres de l'équipe afin d'améliorer les performances du projet (Guide PMBOK, 2004). L'unicité des projets oblige à définir les besoins de formation en fonction des objectifs spécifiques de chaque projet et nécessite une mise à jour continue des connaissances (Bécharde et Ménard, 1997; Kenny, 2003; Loo, 2003). Cette stratégie à court terme vise à constituer tôt une connaissance partagée des principales incertitudes (Gauthier, 2002) et des grands paramètres du projet (Halman et Burger, 2002). Elle permet également de s'assurer que tous les acteurs parlent le même langage de GP (Clarke, 1999). De plus, en permettant aux ressources d'acquérir les capacités requises (Khurana et Rosenthal, 1997), l'entraînement influence le temps de livraison des projets (Brown, 2007), procure à l'équipe une plus grande capacité d'adaptation (Atkins et Guilbert, 2003). Cependant, les systèmes de gestion de RH en contexte de projet sont souvent mal adaptés pour évaluer, rétribuer et promouvoir les acteurs provenant des multiples fonctions de l'organisation (Baron, 1993). Particularité importante en GP, le cycle de vie du projet oblige à prévoir la variation des compétences requises selon les diverses étapes du projet et de former en conséquence (Khurana et Rosenthal, 1997; Atkins et Guilbert, 2003).

Les contextes de GP sont aussi une bonne source d'apprentissages. En effet, les incertitudes initiales et les nombreux changements augmentent les possibilités d'apprentissage (Corriveau et Pettersen, 1999), mais leur capitalisation demeure ardue (Garel et coll. 2001). Les organisations doivent donc reconnaître les bénéfices d'une bonne gestion des apprentissages en GP (Bryde, 2003).

S'assister mutuellement lorsque les charges de travail sont déséquilibrées, communiquer par des moyens satisfaisant les préférences individuelles et partager les informations et les ressources sont des exemples de travail d'équipe efficace (Guide PMBOK, 2004). Une fois bien identifié, le transfert des apprentissages est capital (Kenny, 2003; Loo, 2003; Leseure et Brookes, 2004) afin que la haute direction, la direction et les membres de l'équipe soient impliqués et informés. Ainsi, malgré leur autorité limitée, les

gestionnaires de projet peuvent exercer une influence importante sur le développement de talent et sur l'efficacité d'équipe (Julien, 1994).

En conclusion, les contextes de GP se différencient dans la façon de gérer le développement des RH. Alors qu'au niveau de l'organisation, les objectifs de formation sont plus orientés sur des perspectives de développement à long terme des individus, la GP oblige souvent une stratégie à plus court terme. Les exigences de formation sont cycliques et visent davantage à croître l'efficacité collective de l'équipe.

#### **2.9.4 INSTAURATION D'UN CLIMAT DE TRAVAIL**

La pratique « d'instauration d'un climat de travail » vise à susciter et à perpétuer une culture singulière qui rassemble les RH, créer un climat de familiarité, de confiance et de coopération, l'intégration, la motivation ou l'engagement des employés. On y retrouve des activités comme : la mobilisation, la gestion des conflits, la gestion de la diversité, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, la motivation, l'engagement des employés et le climat de travail.

En GP, l'engagement et la mobilisation des personnes sont cruciaux. C'est évidemment la même chose pour tous les secteurs de l'entreprise. Le caractère temporaire des projets rend difficile (Rossy et Archibald, 1992) et impératif la création d'un engagement hâtif et soutenu de l'ensemble des acteurs (Ford et Randolph, 1998; Corriveau et Larose, 2006; Halman et Burger, 2002). Il n'est donc pas surprenant que l'instauration d'un climat de travail soit considérée comme une pratique critique pour le succès des projets (Kenny, 2003, Loo, 2003). En effet, le projet ne peut être conduit sans une réelle mobilisation de tous les acteurs, ce qui est très exigeant (Bloch et coll., 2000).

La construction de la mobilisation repose sur une capacité de mettre l'emphasis sur les personnes par la confiance, la responsabilisation (Loo, 2003), la reconnaissance qu'ils méritent (Laufer et Honfman, 1998; Halman et Burger, 2002).

Enfin, la mobilisation nécessite un renforcement cyclique fortement tributaire du cycle de vie du projet. La mobilisation est particulièrement problématique en GP (Bloch et Coll.2000). La mobilisation est plutôt axée sur l'engagement hâtif des acteurs en regard des objectifs du projet et des valeurs qu'ils se donneront.

La nature éphémère des équipes ainsi que la confrontation de multiples cultures, de points de vue et d'intérêts d'acteurs provenant de tous azimuts peuvent entraîner un clivage entre les différentes catégories de personnel dans la gestion de projet (Bloch et Coll,2000) et lui demandent une intégration élevée et rapide de l'ensemble des acteurs (Gobeli et Brown, 1993; Jolivet et Navarre, 1996; Laufer et Hofman, 1998; Clarke, 1999; Garel et coll., 2001; Andersen, 2003; Turner et Muller, 2003) de même qu'une résolution collective des conflits (Brown et Eisenhardt, 1995; Gauthier, 2001).

En outre, l'intégration permet de construire une identité propre au projet et une culture d'équipe forte, facteur important pour le succès des projets (Brown et Eisenhardt, 1995; Laufer et Hofman, 1998). Plus encore, le sentiment d'appartenance à l'équipe augmente la confiance et l'esprit d'équipe (Thierry et coll., 2000). Enfin, la cohésion interne (Brown et Eisenhardt, 1995; Laufer et Hofman, 1998), le support mutuel (Atkins et Gilbert, 2003), et la collaboration (Tomala et Sénéchal, 2004) améliorent les performances de l'équipe.

La santé et la sécurité au travail occupent une place prépondérante dans la GRH. L'élaboration et l'implantation de pratiques visant la santé et le bien-être des employés se sont hissées parmi les préoccupations stratégiques des organisations (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). Au moyen d'un ensemble de lois complexes, les gouvernements, fédéraux et provinciaux pressent les employeurs de s'intéresser à la santé et à la sécurité de leurs employés. Le principal centre d'intérêt en matière de santé et sécurité est l'environnement physique.

Au Québec, la Loi sur la santé et la sécurité du travail, dans son article 51, exige de l'employeur qu'il prenne les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité du travailleur (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

### **2.9.5 ORGANISATION ET COORDINATION DES RH**

« L'organisation » consiste à déterminer la façon de structurer et d'articuler la gestion des RH, à suivre la performance des membres de l'équipe, effectuer des retours d'information, résoudre les problèmes et coordonner les modifications en vue d'améliorer la performance du projet (Guide PMBOK, 2004). La « coordination » permet d'assurer le bon fonctionnement des RH pour qu'elles puissent accomplir pleinement le travail demandé. Ces pratiques englobent les activités suivantes : la façon d'articuler et structurer les RH, l'établissement de l'organigramme, la description des responsabilités, l'assignation des rôles et des tâches, la mise en place de la structure matricielle, et du fonctionnement des RH, l'élaboration du style de pilotage, la fixation des stratégies de contrôle.

L'organisation des RH dans la GP observe les comportements de l'équipe, gère les conflits, résout les problèmes majeurs et évalue les performances des membres de l'équipe (Guide PMBOK, 2004).

Une organisation traditionnelle dont la structure fonctionnelle, dans laquelle les opérations régulières sont généralement réalisées au sein de fonctions relativement cloisonnées et indépendantes, possède une grande inertie face aux changements (Turner et Muller, 2003). Pour favoriser une plus grande flexibilité, la GP mise davantage sur une structure matricielle ou par projet impliquant la formation d'équipes pluridisciplinaires (Kerzner, 1992; Ford et Randolph, 1998; Garel et coll., 2001; Belut et Gauvreau, 2004), une chaîne hiérarchique plutôt horizontale (Cleland, 1995; Mintzberg, 1982) et une forte implication des multiples parties prenantes (Ford et Randolph, 1998; Cleland, 1995). La

gestion des relations structure projet/structure fonctionnelle constitue l'une des difficultés majeures de la GP (Bloch et coll., 2002).

Le management de l'équipe de projet se complique lorsque les membres de l'équipe sont sous les ordres, à la fois, d'un responsable fonctionnel et du chef de projet au sein d'une organisation matricielle. Un management efficace de ces doubles liens hiérarchiques est souvent un facteur essentiel à la réussite du projet, et relève généralement de la responsabilité du chef de projet (Guide PMBOK, 2004).

L'organisation des projets est caractérisée par un mélange entre une hiérarchie traditionnelle verticale recouverte par plusieurs formes d'autorité, d'influences et de communications latérales (Ford et Randolph, 1998). Cette forme d'organisation peut amener une grande confusion dans la définition des responsabilités et de l'autorité (Rossy et Archibard, 1992; Minzberg, 1982). Ainsi, une définition claire et flexible des rôles, de l'assignation de l'autorité, des responsabilités et des tâches, tenant compte des responsabilités enlevées ou ajoutées en cours de projet est importante (Ford et Randolph, 1992).

Puisque les contextes de GP sont souvent désordonnés et imprévus, l'adaptation est de mise. Le défi consiste donc à remplacer une coordination construite autour de règles fixes par une organisation construite autour d'un ensemble de règles qui sont en continuel mouvement (Jolivet et Navarre, 1996). Ainsi, plus le désordre est grand et plus le style de pilotage doit être informel, flexible, collectif, participatif, encourageant les échanges (Corriveau et Pettersen, 1990; Thierry et coll., 2002; Kenny, 2003).

La coordination, principe moteur du développement des acteurs (Austin et coll., 2002), doit favoriser l'habilitation (Kenny, 2003; Loo, 2003) et l'autonomie de l'équipe (Brown et Eisenhardt, 1995; Jolivet et Navarre, 1996; Kenny, 2003).

Par ailleurs, alors que l'équipe est soumise à une double autorité de commandement (Fabi et Pettersen, 1992); Ford et Randolph, 1998), le gestionnaire de projet opère régulièrement sans un pouvoir formel (Cleland, 1995; Pinto, 2000; Garel et coll., 2001;

Halman et Burger, 2002). Ainsi, l'autorité qui lui est consentie n'est souvent pas à la hauteur des responsabilités attribuées (Fabi et Pettersen, 1992), d'où l'importance accrue des compétences de leadership (Pinto, 2000; Garel et Pettersen, 2002; Halman et Burger, 2002) et d'un contrôle diffus et décentralisé (1996).

Au niveau global de l'entreprise, la stratégie de coordination est généralement plus routinière et basée sur un fonctionnement centralisé. La direction est responsable de l'accomplissement des objectifs et prend en charge les fonctions managériales traditionnelles (planification, organisation, direction, et contrôle). La coordination est alors davantage axée sur la supervision directe, la standardisation du travail, des qualifications et des procédés (Mintzberg, 1982). Contrairement, en contexte de GP, le pilotage de l'équipe est souvent basé sur un fonctionnement décentralisé où la direction assume plus un rôle de soutien à l'équipe alors que l'équipe s'occupe de certaines fonctions managériales traditionnelles. La stratégie de coordination permet un ajustement mutuel et une grande autonomie des individus.

#### **2.9.6 REMUNERATION ET AUTRES FORMES DE RECONNAISSANCE**

La « rémunération » des RH constitue la principale catégorie de dépenses et il est important que les gestionnaires chargés des ressources humaines comprennent bien les différents types de rémunération faisant partie de la rémunération globale et soient en mesure de gérer efficacement ces diverses composantes budgétaires (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). Dans cette pratique, on y retrouve les activités suivantes : la rémunération, la rémunération au mérite, au rendement, salaire de base, la communication, les comportements des RH, les symboles honorifiques, les conditions de travail et la rémunération variable.

D'autre part, la compétition qui existe tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale contraint les organisations à considérer la rémunération comme un moyen

d'attirer des candidats qualifiés, de les maintenir en poste et de les motiver. Dans ce contexte, la rémunération devient un outil précieux pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est pour cette raison que les gestionnaires doivent innover dans ce domaine tout en établissant un lien entre les salaires et le coût de la rémunération, d'une part, et la productivité et la compétitivité de l'organisation, d'autre part (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

La rémunération peut prendre la forme de rétributions financières, de services tangibles et d'avantages sociaux accordés aux employés dans le cadre de leur emploi. Elle n'englobe pas d'autres formes de récompenses comme la reconnaissance, les relations interpersonnelles, etc.

Des critères de récompense clairs et un système planifié de leur utilisation permettront de promouvoir et de renforcer les comportements souhaités. Dans la gestion de projets, les récompenses et la reconnaissance sont basées sur les activités et les performances que l'intéressé contrôle. La reconnaissance et les récompenses devraient tenir compte des différences culturelles (Guide PMBOK, 2004). Il est important, lors de l'élaboration d'une politique salariale juste et équitable, de s'assurer de la satisfaction des employés, de la communication des informations relatives aux éléments de la rémunération offerte dans l'entreprise, de la confidentialité des salaires et de la gestion des aspects se rapportant à la rémunération variable (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

### **2.9.7 RELATIONS DE TRAVAIL**

Le système de « relations de travail » (SRT) est un ensemble complexe d'activités des secteurs privé et public et se déroulant dans un milieu donné et mettant en jeu la rétribution du travail ainsi que les conditions dans lesquelles ce travail s'effectue (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). Cette pratique englobe les activités suivantes : la négociation collective, l'établissement des partenariats et la gestion de griefs.



Les syndicats ont pour rôle d'améliorer les conditions de travail de leurs membres et de sauvegarder leurs intérêts (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008). Les syndicats ont beaucoup contribué à façonner le marché du travail actuel et ils exercent une influence déterminante sur la majorité des politiques et des programmes de rémunération des organisations, que celles-ci soient liées ou non par des conventions collectives.

Dans des organisations où les employés sont syndiqués, les gestionnaires doivent se conformer aux dispositions des contrats de travail et des mécanismes de règlement des griefs qui y sont rattachés. Pour leur part, les gestionnaires des organisations non syndiquées ne sont peut-être pas soumis aux mêmes contraintes, mais ils peuvent chercher tout de même à adopter des politiques de rémunération se rapprochant de celles des organisations syndiquées afin de pouvoir non seulement recruter et conserver des employés qualifiés, mais aussi empêcher une éventuelle syndicalisation. C'est ce que l'on appelle l'« effet d'entraînement » ou l'« effet de la menace syndicale »

Au Québec, le taux de pénétration syndicale se situe à 39,6 %, ce qui en fait le plus haut taux en Amérique du Nord<sup>2</sup>.

Le partenariat requiert un haut niveau de confiance. L'expérience doit être mutuellement bénéfique pour toutes les parties. Pour un partenariat robuste, il faut donc une reconnaissance de l'autonomie des parties, de leurs besoins, de leurs intérêts, il faut redéfinir les rôles et comportements (Haynes et Allen 2001).

Dans le cadre d'un partenariat public/privé, le secteur public est responsable de la surveillance et de l'évaluation de la qualité, alors que le secteur privé est plus étroitement lié à la prestation réelle du service ou à la mise en œuvre du projet (le bureau des partenaires public-privé, Industrie Canada).

---

<sup>2</sup> La présence syndicale au Québec en 2010, ministère du Travail du Québec.

## **2.10 CE QU'IL FAUT RETENIR SUR L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET**

Pour se développer et demeurer compétitives au sein des environnements mondialisés d'aujourd'hui, les entreprises misent beaucoup sur la réalisation de projets. Cependant, les succès des projets s'appuient, en grande partie, sur la gestion de leurs aspects humains (Dinsmore, 1990; Bloch et coll., 2000). Par le réseau unique de connaissances et de compétences inimitables qu'elles forment, les RH offrent un avantage compétitif durable aux organisations (Guibbert et Veshi, 2004; Khandekar et Sharma, 2005 ; Che Rose et Kumar, 2006).

Mais encore, il faut savoir orchestrer et canaliser toutes ces compétences vers l'accomplissement des projets. Ce qui constitue certes un travail délicat puisque la GP requiert une gestion des ressources humaines unique qui soulève de nombreuses difficultés (Fabi et Pettersen, 1992; Garel et Coll., 2001; Thamhain, 2004; Söderlund et Bredin, 2006).

La gestion des aspects reliés aux RH est un facteur critique pour le succès des projets (Westerveld, 2003). En effet, les caractéristiques de projet déterminent en quelque sorte le style de management à privilégier (Shenar, 1998). D'autre part, certaines dimensions telles : l'intégration, le leadership et l'influence fonctionnelle peuvent avoir une plus grande influence sur la performance des projets dépendamment de l'incertitude contextuelle (Swink, 2005).

D'autre part, bien qu'ils donnent à l'entreprise la capacité de s'adapter aux contraintes démesurées de contexte managérial, les projets créent, néanmoins, un déséquilibre tant dans le système organisationnel que dans les pratiques de GRH habituelles.

De plus, un constat intéressant émerge de la littérature sur les pratiques de GHR en contexte de projet : alors que dans l'entreprise l'unité de base de la GRH est l'employé, en GP, l'entité conceptuelle est centrée sur l'équipe (Larose, 2007). La GRH en GP implique donc l'optimisation de l'ensemble et non seulement des éléments le composant (Bloch et

coll., 2000). Similairement, lorsque le contexte de gestion est dynamique et complexe, la GRH semble abordée sous une perspective plus collectiviste (Newel et Scarborough, 2000; Scouarnec et Silva, 2006).

## **CHAPITRE 3**

### **MODÈLE CONCEPTUEL**

#### **3.1 PRESENTATION**

La revue de littérature précédente nous amène à définir un cadre conceptuel qui comporte évidemment les pratiques de GRH et leur dosage en fonction du contexte managérial, ainsi que le choix et l'étude de sept pratiques de GRH dans la GP qui a été réalisée à partir d'une matrice existante des meilleures pratiques de gestion de projet (Corriveau et Larose, 2006).

#### **3.2 OBJECTIFS ET POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

Le succès des projets qui requiert une gestion de ressources humaines adaptée et la capacité à fonctionner en matière de Gestion de projet est reconnu comme un véritable levier de compétitivité (Picq, 1997). Afin de bien cerner les enjeux en cause, il importe de rappeler les spécificités de la gestion de projet. Ainsi, les projets s'accomplissent au sein d'environnements désordonnés où la rapidité des changements et l'incertitude génèrent une grande complexité (Mintzberg, 1982; Dinsmore, 1990; 1996; Ford et Randolph, 1998; Garel et coll., 2001). C'est pourquoi les entreprises québécoises publiques et privées misent beaucoup sur les projets pour se développer et demeurer compétitives au sein des environnements désordonnés d'aujourd'hui.

La gestion de projet est devenue un levier important pour la survie et le développement des organisations publiques et privées. Au-delà de ce premier constat, force

aussi est de constater que la gestion des ressources humaines est devenue un enjeu considérable pour une gestion efficace des organisations publiques et privées à court, moyen et long terme. De nombreux auteurs ont montré assez clairement que c'est le capital humain de l'entreprise qui, constitué de compétences distinctives, donne de la valeur à celle-ci. Prenant appui sur ce double constat (importance de la gestion de projet et de la fonction RH), notre principal objectif est donc de savoir si les pratiques de GRH sont ajustées aux spécificités de la gestion de projet.

Mais, encore de façon plus précise, nous voulons savoir si ces pratiques de GRH en mode projet sont différentes dans un contexte d'entreprise privée ou publique.

Cette réflexion constitue le cœur de notre recherche pour ce mémoire. Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle, d'autant plus que la GRH en contexte de GP présente un domaine de recherche encore jeune.

Étant donné que ce sujet a rarement été traité tel quel, une étude exploratoire<sup>3</sup> a été réalisée. Pour l'aspect méthodologique, nous avons utilisé une étude de type qualitative et descriptive. Un questionnaire semi-directif a été développé proposant aux répondants, et ce pour l'ensemble des questions, un choix de réponses qualifiant leurs types d'intervention. Nous avons utilisé le bottin du Project Management Institute (PMI) et le bottin de GP Québec pour identifier nos répondants.

### 3.3 QUESTIONS SPECIFIQUES

Nous souhaitons principalement élargir les connaissances concernant la gestion de projet au sein des sept pratiques de GRH en contexte de GP et plus précisément dans des entreprises publiques et privées. La revue de la littérature soulève certains constats

---

<sup>3</sup> TREMBLAY, André, *Sondages : histoire, pratique et analyse*, Gaétan Morin, éditeur, 1991, page 67.

- Il existe des différences significatives dans la façon de gérer les sept pratiques de GRH en contexte de gestion dans des entreprises publiques et privées au Québec.

L'ensemble des informations sur cette thématique semble indiquer un niveau de connaissance et de prise en compte limitée de ces différences dans les entreprises.

À ce jour et à notre connaissance, aucun article n'a étudié si les distinctions entre les contextes managériaux sont connues dans les entreprises et si les pratiques de GRH sont ajustées conséquemment, ceci confirme certainement son côté exploratoire et permet sans aucun doute de répondre aux questions suivantes :

- Les sept pratiques distinctes de GRH en mode de projet sont-elles différentes dans un contexte d'entreprise privée ou d'organisation publique?
- Les sept pratiques distinctes de GRH sont-elles ajustées aux spécificités de la gestion de projet?  
Si oui, de quelle façon et pourquoi?
- Est-ce que les gestionnaires de projet ont les mêmes critères de GRH qu'ils soient du secteur public ou privé, dans l'utilisation concrète des pratiques de GRH en GP?

Lorsque nous parlons de mêmes critères de GRH, nous nous interrogeons sur une compréhension commune de la part des gestionnaires de projet lorsqu'ils traitent des activités de GRH. Par exemple, l'activité « gestion de la santé et de la sécurité au travail » reçoit-elle la même attention en secteur privé qu'en secteur public?

### 3.4 HYPOTHESE DE RECHERCHE

À la suite des questions énoncées ci-dessus, il est possible d'émettre l'hypothèse de recherche suivante :

- Il existe des différences dans la façon de gérer les sept pratiques clés de GRH en contexte de GP dans les entreprises publiques et privées.

Enfin, l'absence de recherche empirique sur cette thématique donne la possibilité de vérifier concrètement en entreprises les trois questionnements sous-jacents énoncés précédemment.

À la suite de cette étude, il nous reste à établir un moyen de confirmer ou d'infirmier notre hypothèse.

## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

#### **4.1 ÉCHANTILLONNAGE**

Ce chapitre décrit notre démarche visant à constituer une liste de répondants. Il précise notre méthode d'obtention, de collecte et de traitement des données.

##### **4.1.1 REpondants**

Le questionnaire a été acheminé par courriel à près de 275 personnes qui assumaient des responsabilités de gestionnaire de projet. Un gestionnaire de projet étant « this person will take responsibility for implementing and completing the project, beginning with the job and getting things started. » (Meredith & Mantel, p. 85, 1989.)

La liste des envois a été puisée dans le bottin des membres de Gestion de Projet Québec, celui du Project Management Institute de Lévis et dans la liste des participants au colloque « Projetons-nous dans l'avenir, Rimouski 2011 »

Une lettre de présentation du sondage ainsi que le questionnaire ont été transmis aux membres de PMI Lévis, via le Bulletin PMI Lévis-Québec par le directeur du programme de gestion de projet de l'UQAR. Toutefois, cet envoi n'a suscité que peu d'intérêt chez les membres. Concernant GP Québec l'information a été transmise par le vice-président, Groupe d'intérêt. En ce qui a trait aux participants du colloque Rimouski 2011, le sondage



leur a tous été acheminé par courriel. Ce dernier envoi a suscité plus d'intérêt, car une majorité de répondants provenaient de ce groupe.

De plus, certains professionnels (directeur de recherche, professeurs, conférenciers, etc.) liés à la gestion de projet ont été contactés personnellement.

## **4.2 OBTENTION DES DONNEES**

Cette recherche exploratoire descriptive a été réalisée en référence à l'envoi d'un questionnaire. Les réponses obtenues nous ont permis de connaître la façon dont les gestionnaires de projet appliquent dans leur quotidien, les pratiques de GRH en contexte de GP.

Le questionnaire était structuré autour des trois dimensions principales (annexe II)

La première partie consistait à recueillir des informations d'ordre générales permettant de connaître l'organisation. La seconde consistait à collecter des informations personnelles visant à connaître le parcours professionnel des répondants. La troisième partie, plus spécifique, nous permettait de cerner davantage l'appropriation des pratiques de gestion des ressources humaines réalisée au sein du projet par l'équipe de projet dans une échelle variant de 0 % à 100 %. Par exemple, une activité réalisée à la hauteur de 75 % l'était par le gestionnaire de projet et le 25 % restant l'était par l'équipe GRH de l'organisation.

## **4.3 COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES**

Ce questionnaire a été diffusé, par voie électronique, en mars 2011 et les résultats ont été compilés par le logiciel <http://fr.surveymonkey.com/> en juillet 2011. Il est important de mentionner que seul un questionnaire électronique a été utilisé aux fins de cette enquête.

L'analyse s'est effectuée à partir des résultats obtenus des données brutes et de certains croisements particulièrement lors de l'analyse des pratiques de GRH.



## **CHAPITRE 5**

### **ANALYSE DES RÉSULTATS**

Les résultats des données recueillies avec [www.SurveyMonkey.com](http://www.SurveyMonkey.com)<sup>4</sup>, nous indiquent que le nombre total de personnes ayant commencé le sondage s'élève à 69 alors que le nombre de personnes ayant terminé le sondage se chiffre à 55, soit un pourcentage des questionnaires complétés de 79,7 %.

#### **5.1 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE**

##### **5.1.1 LOCALISATION**

Notre enquête s'adressait aux gestionnaires de projet œuvrant dans les entreprises québécoises. Dans l'analyse des réponses, nous observons que la provenance des répondants au présent sondage se répartit en quatre catégories.

Tout d'abord, comme le présente la figure 2, une majorité de répondants proviennent de la grande région de Québec pour un pourcentage de 45 %. La seconde catégorie de répondants se concentre davantage dans la région de Rimouski, dans une proportion de 26 %. Ce qui peut s'expliquer par la présence de l'UQAR. Les répondants dont la localisation est inscrite hors Québec signifient que ces personnes travaillent au Québec, mais le siège social de leur entreprise se situe hors Québec. Tenant compte de cette

---

<sup>4</sup> Logiciel d'enquêtes qui permet de créer et de publier des sondages en ligne.

information, nous pouvons dire que ces données respectent notre contexte de recherche qui visait des entreprises du Québec.

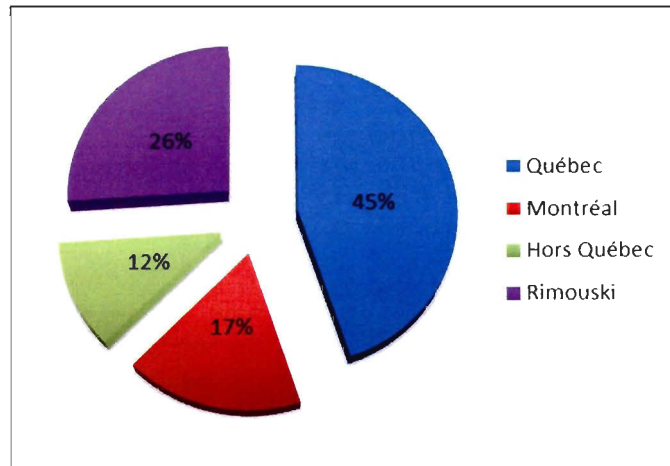


Figure 2 : Localisation des répondants

### 5.1.2 SECTEUR ECONOMIQUE

À partir des réponses obtenues au sondage, nous observons qu'une majorité des répondants soit 71 % appartient au secteur tertiaire (services) suivi du secteur secondaire (industries, bâtiments et travaux publics) avec un pourcentage moindre de 17,4 %. C'est donc dire que beaucoup d'organisations et d'entreprises de service faisant l'objet de cette étude utilisent la gestion de projet dans leurs activités.

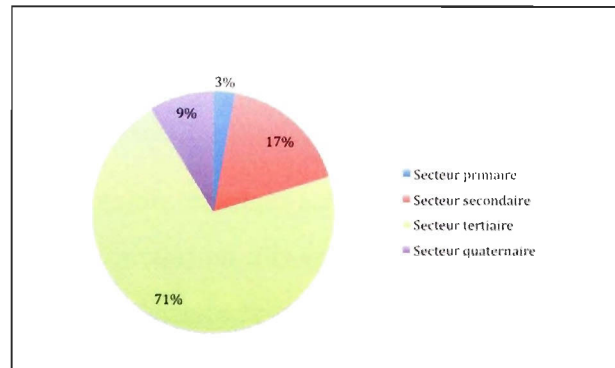


Figure 3 : Secteur économique de l'entreprise

### 5.1.3 TYPE D'ENTREPRISE

Aux fins de cette enquête, nous regrouperons les réponses obtenues sous les rubriques : *privé à but lucratif* et *privé à but non lucratif*, comme étant des entreprises privées et les réponses obtenues sous la rubrique : *publique* identifient les types d'entreprises publiques. Ainsi, les résultats du sondage confirment que près de 65 % des répondants œuvrent dans des entreprises privées comparativement à 35 % dans les entreprises publiques. Cette donnée est intéressante puisqu'elle nous donne un regard quantitatif sur la répartition et l'utilisation de ce mode de gestion dans les organisations et les entreprises québécoises.

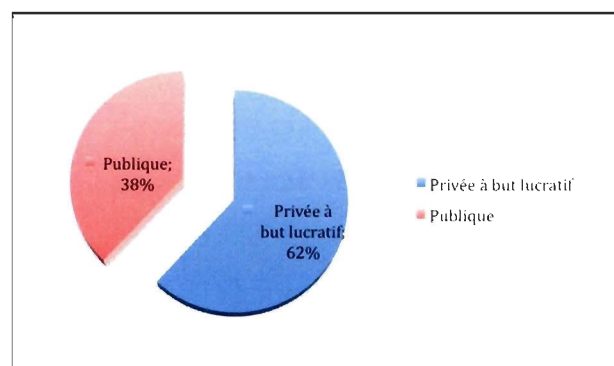


Figure 4 : Type d'entreprise

#### 5.1.4 TAILLE DE L'ENTREPRISE

La figure 5 nous présente l'éventail des réponses obtenues en ce qui a trait à la taille des entreprises. Nous constatons qu'une majorité de répondants, soit dans des proportions de 33 % et 32 % respectivement, assument leurs responsabilités dans de grandes entreprises et des entreprises publiques.

En regroupant ces deux données, il est possible de penser que près de 62 % des activités de GP au Québec s'effectuent dans de grandes entreprises.

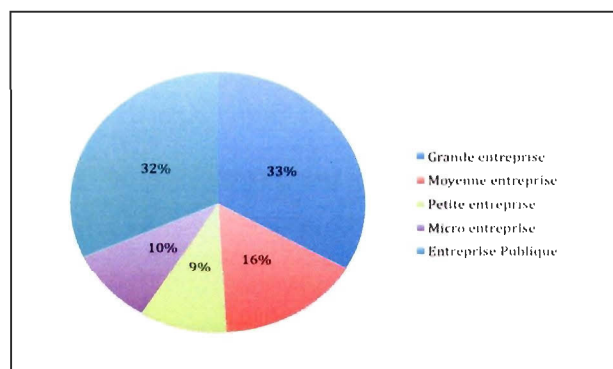


Figure 5 : Taille de l'entreprise

#### 5.1.5 SECTEUR D'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

La figure suivante identifie la provenance des répondants par secteur d'activité. Nous avons proposé onze (11) choix de réponses. Les résultats obtenus ont été ventilés parmi les neuf catégories puisque certaines catégories n'ont donné aucune réponse. Ces secteurs par ordre d'importance sont : gouvernement (23 %), consultation (16 %), assurance (14), construction (11 %) et technologie de l'information (11 %).

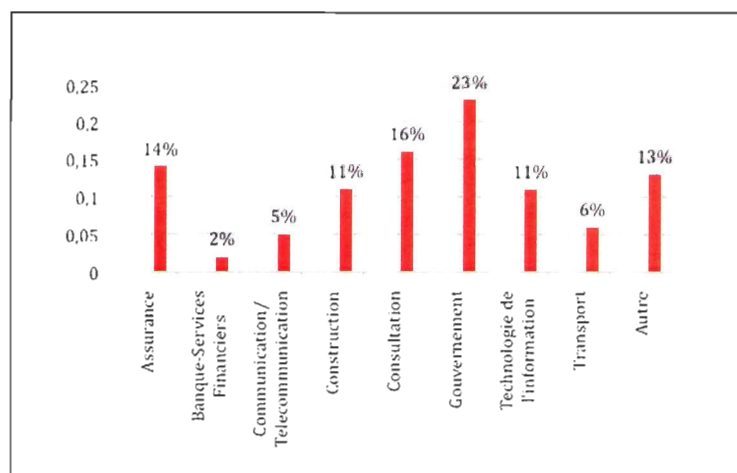


Figure 6 : Secteur d'activité de l'entreprise

#### 5.1.6 NOMBRE DE PROJETS D'ENVERGURE REALISES

À la question : *Quel est le nombre de projets d'envergure réalisés au sein de votre entreprise durant les deux dernières années?* Une majorité de répondants (48 %) précisent avoir réalisé plus de 20 projets. Toutefois, 34 % des répondants mentionnent avoir réalisé jusqu'à 9 projets.

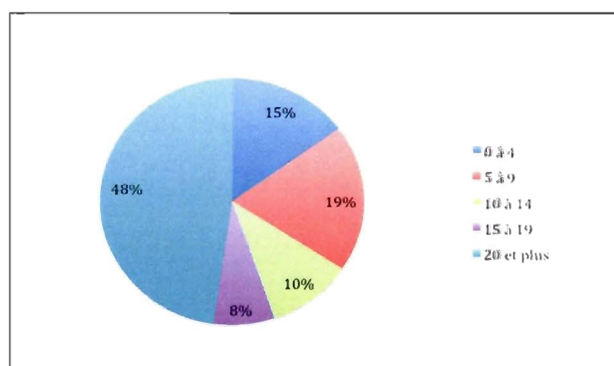


Figure 7 : Nombre de projets d'envergure réalisés



## 5.2 IDENTIFICATION DU REpondANT

### 5.2.1 AGE

Près de 73 % des répondants qui affirment avoir géré des projets sont âgés de plus de 40 ans. De ces répondants près de 40 % ont 50 ans et plus.

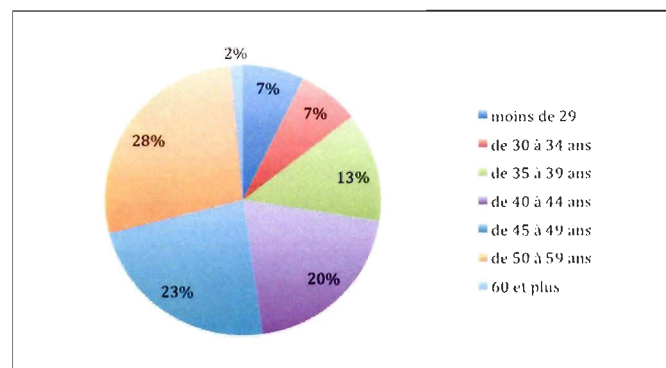


Figure 8 : Âge

### 5.2.2 NIVEAU DE SCOLARITE

Les résultats de l'enquête démontrent que 80 % des répondants mentionnent détenir une formation universitaire de premier cycle (32 %), deuxième cycle (49 %) et même troisième cycle (7 %). Ce résultat nous confirme l'importance de la formation en GP dispensée dans les institutions universitaires.

C'est donc dire que les organisations qui réalisent des projets considèrent la formation en GP comme un outil essentiel pour atteindre leurs objectifs d'entreprise. Considérant la grande complexité actuelle des projets qui sont souvent confrontés à des contraintes d'ordres économiques, politiques, sociaux, environnementales et culturelles, il importe pour les gestionnaires de projet de posséder tous les outils nécessaires à la réussite de ceux-ci.

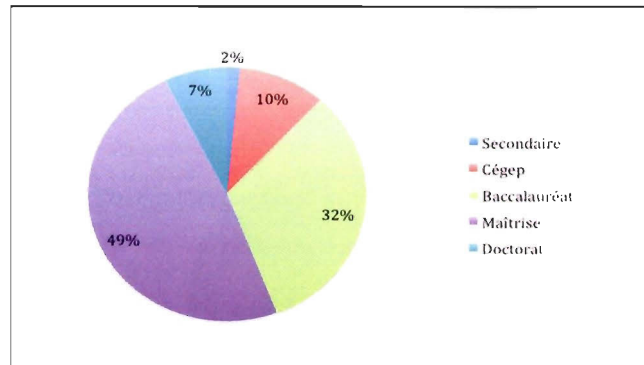


Figure 9 : Niveau de scolarité ou de formation complété

### 5.2.3 DOMAINE DE FORMATION

La grande majorité (84 %) des répondants à cette question possède une formation soit en génie (34 %), en administration (29 %) ou en informatique (21 %).

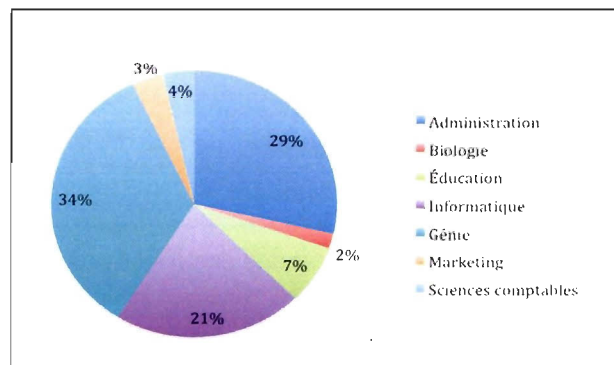


Figure 10 : Domaine de formation

### 5.2.4 CERTIFICATION EN GESTION DE PROJET

Cette donnée confirme que près de 40 % des répondants disent posséder une certification en gestion de projet. La figure 12 donne la répartition des différentes certifications. Ainsi, nous pouvons voir que 64 % des répondants détiennent une certification PMP (Project Management Professional).

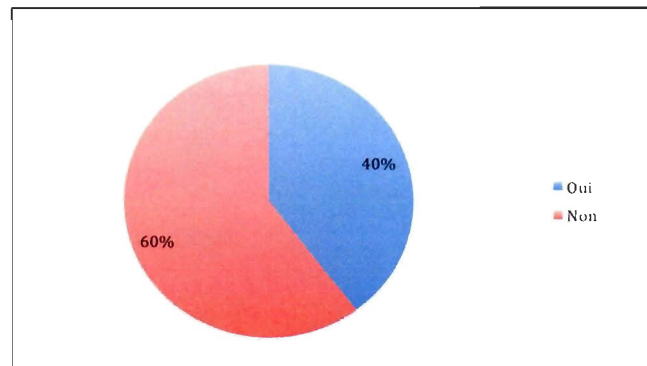


Figure 11 : Certification en gestion de projet

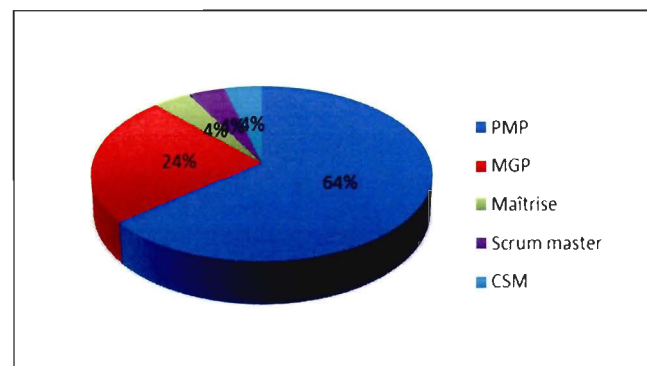


Figure 12 : Répartition des certifications en gestion de projet

### 5.2.5 FONCTION ACTUELLE OU DEPARTEMENT

L'analyse des résultats (figure 13) de cette réponse nous indique que 35 % des répondants occupent leur fonction dans les services informatiques et technologies de l'information suivie par 12 % provenant de la direction générale et 11 % de la production. Le 26 % représenté dans la catégorie « autre » occupe différentes fonctions très variées allant de la fonction gestion de projet, enseignement, communication ou encore construction.

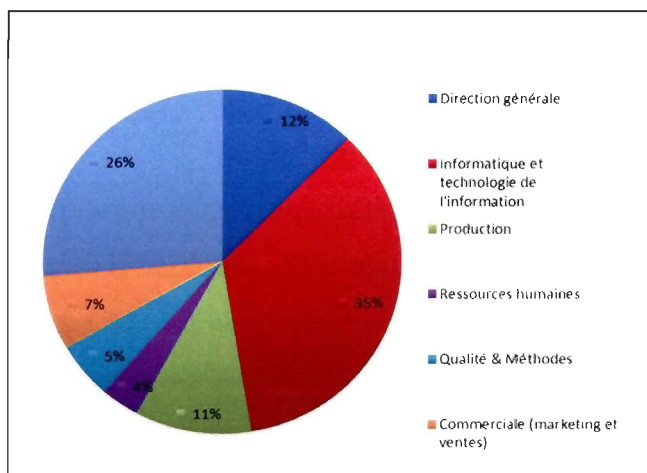


Figure 13 : Fonction (ou département) dans l'entreprise

### 5.2.6 ANNEES D'OCCUPATION DANS LA FONCTION

À cette question, nous retrouvons deux blocs représentant près de 70 % des répondants. Ceux-ci dans une proportion de 34,8 %, répartis également, mentionnent occuper leur fonction depuis 2 à 5 ans et depuis plus de 10 ans.

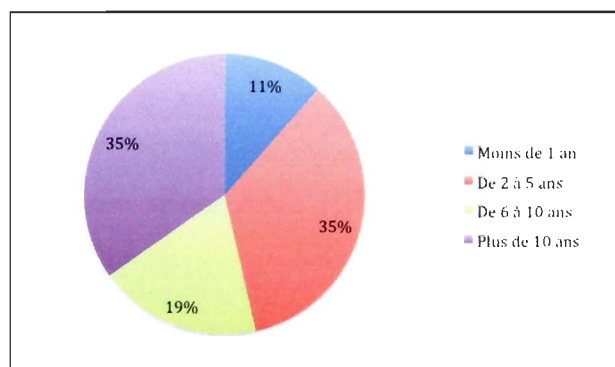


Figure 14 : Nombre d'années dans la fonction

### 5.2.7 ANNEES D'OCCUPATION DANS L'EMPLOI

La figure suivante présente le nombre d'années d'occupation dans l'emploi identifié par les répondants. Nous remarquons que 39 % de ceux-ci occupent un emploi dans l'organisation depuis plus de 10 ans, et 28 % depuis 6 à 10 ans. Cette information est particulièrement intéressante parce que la connaissance des rouages de l'organisation constitue un levier majeur pour pouvoir appliquer adéquatement les connaissances théoriques en contexte de GP.

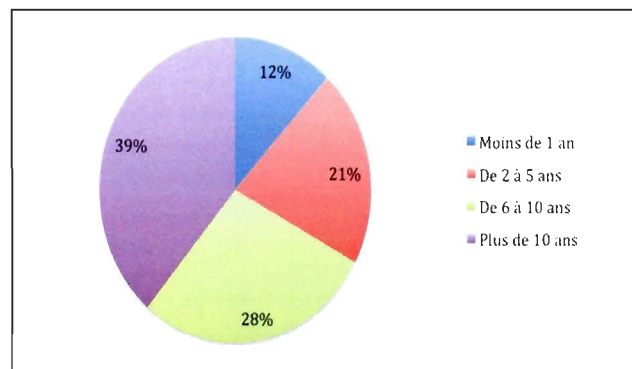


Figure 15 : Nombre d'années d'emploi dans l'entreprise

### 5.2.8 ANNEES DANS LE DOMAINE DE LA GP

Une majorité de répondants, soit 56 %, mentionnent travailler dans le domaine de la gestion de projet depuis plus de 10 ans.

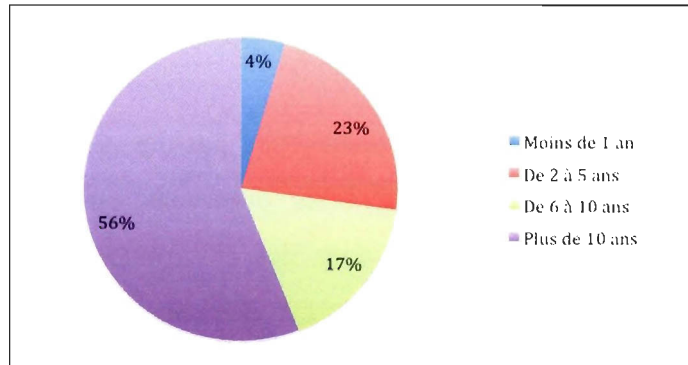


Figure 16 : Nombre d'années dans le domaine de la gestion de projet

### 5.2.9 NIVEAU DE REMUNERATION

La question de la rémunération demeure un sujet difficile à aborder. Personne n'aime donner cette information très personnelle. Pour cette réponse, seulement 52 répondants sur 69 ont accepté de répondre. Ainsi, de ces réponses, nous constatons que la rémunération des répondants, et ce, dans une proportion de 81 %, s'élève à 50 000 \$ et plus annuellement. De ces 47 répondants, 13 soit 28 % reçoivent une rémunération annuelle de 100 000 \$ et plus.

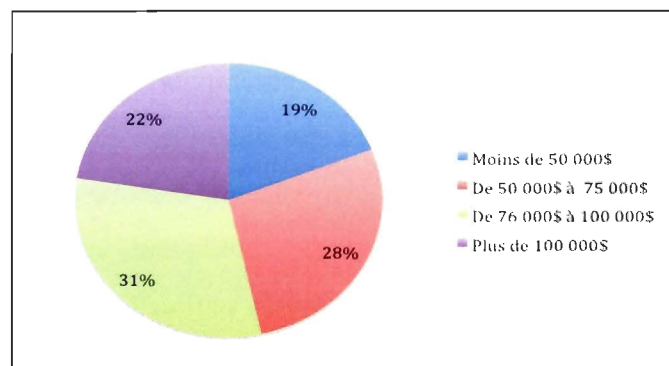


Figure 17 : Niveau de rémunération actuel

### 5.2.10 PERSONNEL SYNDIQUE VS NON-SYNDIQUE

La figure 18 fait état de la syndicalisation ou pas des ressources humaines dans les organisations sondées. De cette façon, nous observons que la grande majorité des répondants (71 %) mentionnent œuvrer dans des environnements non syndiqués. Nous verrons plus loin que cette donnée peut avoir une incidence sur les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projet.

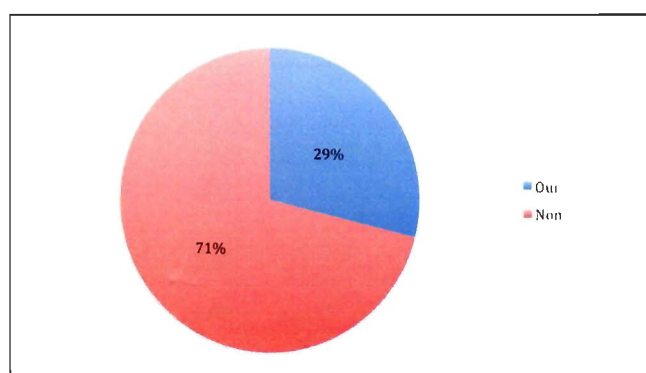


Figure 18 : Personnel affecté au projet syndiqué vs non-syndiqué

## 5.3 PRATIQUES DE GESTION DES RH REALISEES AU SEIN DE LA GP

Concernant les pratiques de gestion de ressources humaines, nous avons voulu connaître l'usage du gestionnaire de projet par rapport à celles-ci dans sa gestion au quotidien. Ainsi, chacune des pratiques a été subdivisée en activités spécifiques. Pour chacune d'elles, le répondant devait indiquer dans une étendue de 100 % à sans objet (SO), si l'activité était réalisée au sein du projet. Par conséquent, lorsque le répondant indiquait 100 % d'implication, cela signifiait qu'il réalisait seul cette activité alors qu'une réponse correspondant à 25 % impliquait une responsabilité partagée avec la fonction RH de l'organisation ou simplement n'était assumé qu'à 25 % par lui seulement.

Aux fins d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de

GP, nous n'avons pris en compte que les réponses donc le taux d'implication des gestionnaires représentait 50 % et plus comme choix de réponse dans le questionnaire.

### **5.3.1 PLANIFICATION DES RH**

Cette pratique regroupe les activités concernant l'analyse des postes, la description des postes, la planification des effectifs et la planification des carrières. Lorsqu'on interroge les répondants concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, on constate que sous le thème « planification des ressources humaines », l'activité « planification des effectifs » est celle qui semble prioritaire auprès de ceux-ci, et ce dans une proportion de 88 %. On peut comprendre l'importance accordée à cette activité puisque les compétences requises demeurent très complexes et diversifiées et les coûts afférents aux ressources humaines en contexte de GP qui en constituent une dépense considérable. L'analyse des postes et la description des postes quant à elles représentent 65 % et 60 % respectivement.

L'activité « planification des carrières » intéresse uniquement 47 % des répondants, ce qui à notre avis semble réaliste puisque les ressources humaines affectées dans le cadre d'un projet le sont pour une durée limitée. Il devient à ce moment moins pertinent que le responsable de projet ait une préoccupation de carrière pour ces personnes qui laisseront le projet à plus ou moins court terme.



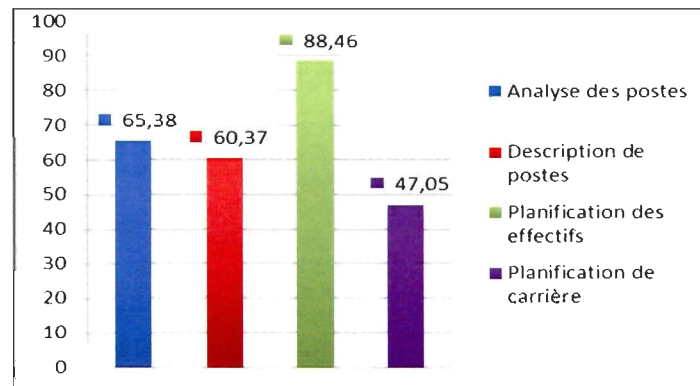


Figure 19 : Planification des ressources humaines

### 5.3.2 DOTATION DES RH

Les réponses obtenues à cette question confirment que les répondants sont impliqués au premier plan par cette pratique. En effet, nous observons, et ce dans une proportion de près de 85 %, que l'activité « identification des besoins » ainsi que l'activité « accueil et intégration » avec 83 %, sont considérées comme étant de première importance. Pour leur part, les activités « sélection et recrutement des employés » représentent respectivement 68 % et 61 % de leurs préoccupations.

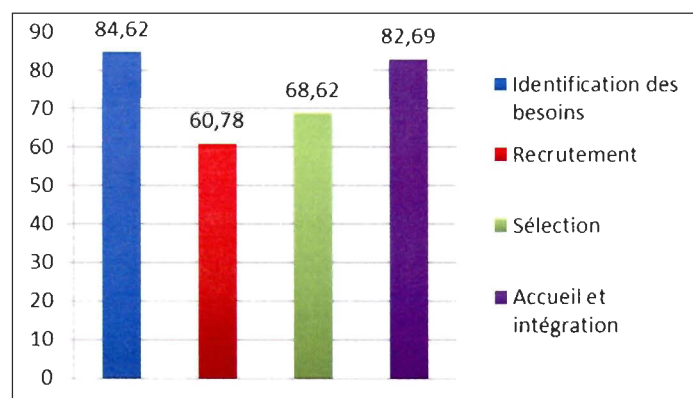


Figure 20 : Dotation des ressources humaines

### 5.3.3 DEVELOPPEMENT DES RH

La pratique « développement des ressources humaines » qui englobe les activités d'évaluation du personnel, l'identification des besoins de formation, la formation, le développement des compétences et le transfert des apprentissages, représente-t-il aussi une pratique importante. En effet, dans une proportion d'environ 70 %, les répondants mentionnent se préoccuper de chacune de ces activités.

Cette information est assez intéressante à bien des égards étant donné que lors d'un projet, les ressources humaines n'y sont affectées que pour la durée du projet. Cette pratique fait plus référence à un horizon de temps dépassant largement la durée d'un projet. Par conséquent, on se serait attendu à ce que cette activité soit reléguée à un pourcentage moindre.

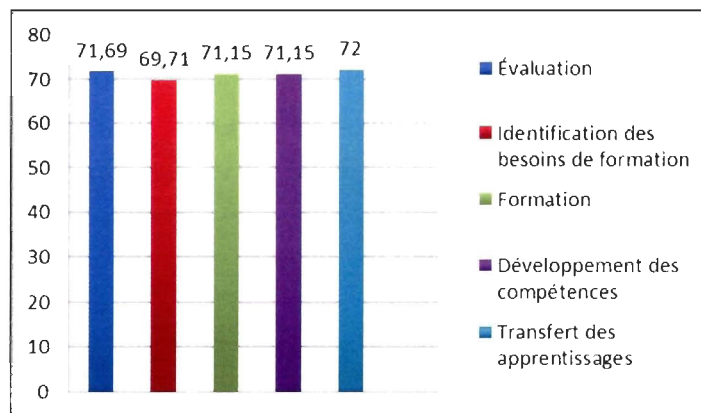


Figure 21 : Développement des ressources humaines

### 5.3.4 INSTAURATION D'UN CLIMAT DE TRAVAIL

La pratique « instauration d'un climat de travail » est importante dans un projet. Il en va souvent de la rentabilité voire même de la survie d'un projet lorsqu'il est question de climat de travail. Dans la figure suivante, les répondants confirment ces dires. La motivation (90 %), la mobilisation (89 %), la gestion des conflits et l'engagement (87 %) et

dans une moindre mesure la gestion de la diversité (72 %) font partie des activités retenues comme importantes de la part des gestionnaires de projet ayant répondu au sondage.

Toutefois, une activité de cette pratique semble être plus à l'écart. Il s'agit de la gestion de la santé et sécurité au travail qui préoccupe les répondants dans une proportion de 58 %. On aurait pu croire que cette activité occuperait plus de place dans la gestion compte tenu des obligations patronales en regard des législations québécoises et de leurs impacts financiers. Fort probablement que cette activité est prise en charge par la fonction RH de l'organisation.

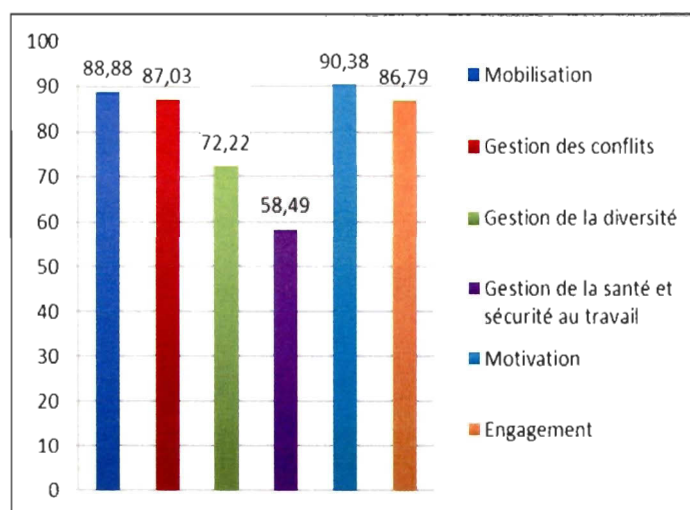


Figure 22 : Instauration d'un climat de travail

### 5.3.5 ORGANISATION ET COORDINATION

L'organisation et la coordination des RH sont une pratique qui englobe huit activités spécifiques : l'établissement de l'organigramme, la description de responsabilités, l'assignation des rôles et des tâches, l'implantation de la structure matricielle, la mise en place du mode de fonctionnement des RH, l'élaboration de pilotage, la fixation de suivi et la fixation des stratégies de contrôle. La figure 23 montre très bien que l'assignation des

rôles et des tâches (89 %) et la description des responsabilités (85 %) occupent le haut des priorités suivi dans une moindre mesure par l'établissement de l'organigramme (76 %) et l'implantation de la structure matricielle (71 %).

Les activités « fixation des stratégies de suivi et de contrôle » ne rencontrent que 54 % et 60 % respectivement d'intérêt chez les répondants. Le suivi et le contrôle représentent des activités clefs dans la gestion de projet. Le suivi s'apparente au court terme alors que les stratégies de contrôle font appel au moyen et long terme. Doit-on en conclure une mauvaise compréhension? Nous observons des pourcentages aussi faibles en ce qui a trait aux activités « mise en place du mode de fonctionnement des RH et élaboration du style de pilotage » qui recueillent seulement 58 % et 53 % d'intérêt chez les répondants. À notre avis, ces quatre dernières activités sont prises en charge par la fonction RH de l'organisation.

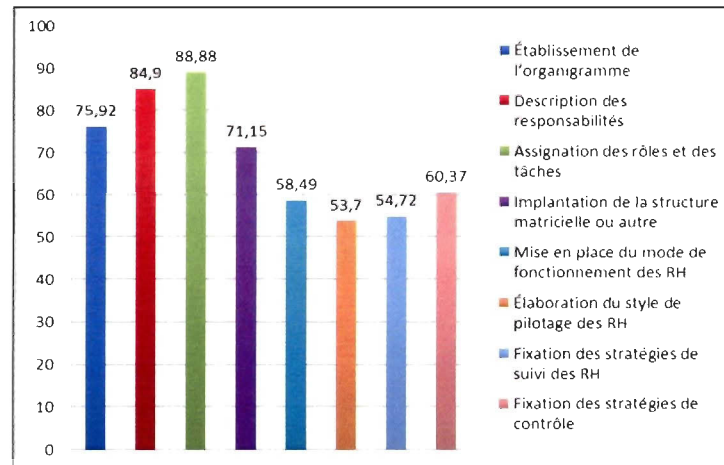


Figure 23 : Organisation et coordination des ressources humaines

### 5.3.6 REMUNERATION ET AUTRES FORMES DE RECONNAISSANCE

Les réponses obtenues concernant cette pratique nous permettaient de voir l'implication des répondants dans l'élaboration de la politique salariale et de la détermination des conditions de travail.

La figure 24 nous démontre que cet aspect reçoit une faible part d'intérêt de la part des répondants. Car à l'activité « élaboration de la politique salariale » seulement 43 % disent s'en préoccuper, seulement 46 % à l'activité, « détermination des conditions de travail ».

Étant donné que plusieurs salariés proviennent de corps de métier déjà couvert par des décrets (plombier, menuisier, etc.) et dans la mesure où ces travailleurs ne sont que temporaires, soit pour la durée du projet ou pour une activité spécifique du projet (exemple : tuyauteur) nous pouvons facilement comprendre que ces deux activités soient un peu délaissées dans les préoccupations des répondants. Notons également la présence de convention collective qui vient définir ces règles pour la plupart.

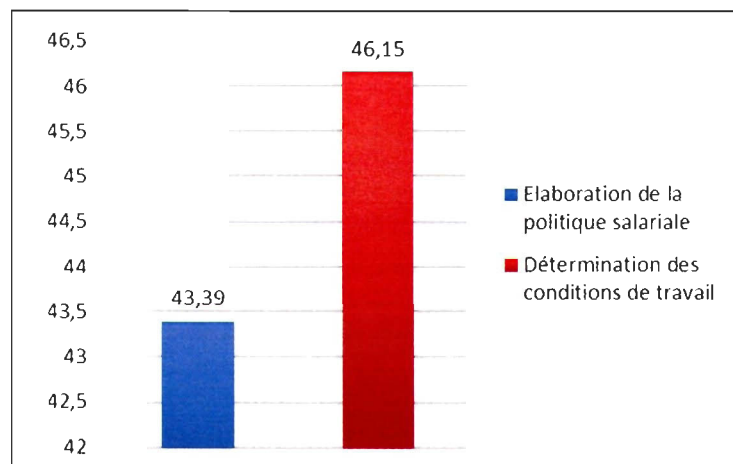


Figure 24 : Rémunération et autres formes de reconnaissance

### 5.3.7 RELATIONS DE TRAVAIL

Cette pratique regroupe trois activités distinctes : la négociation collective, l'établissement de partenariat et la gestion des griefs. L'activité émergente, dans une proportion de 49 %, représente « l'établissement de partenariat ». Il faut comprendre que les projets ont des durées de vie limitée. Les projets sont tributaires des partenariats que les gestionnaires de projet ont su s'associer et maintenir. Concernant les deux autres activités, il est réaliste de considérer que celles-ci sont prises en charge par la fonction RH de l'organisation.

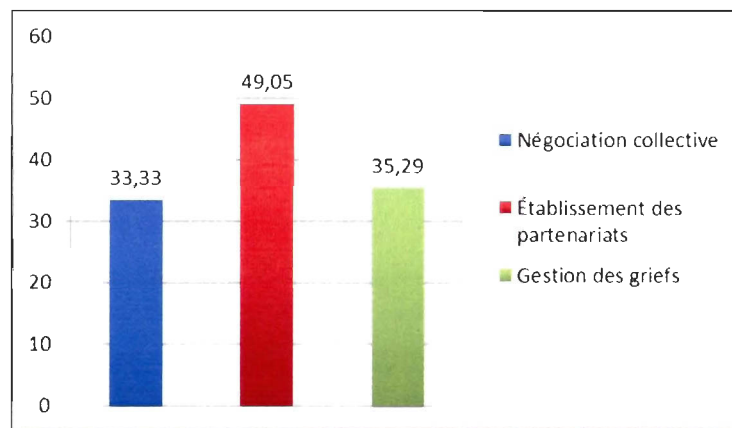


Figure 25 : Relations de travail

### 5.3.8 TYPE D'ENTREPRISE VS SCOLARITE

La figure 26 nous montre la répartition des répondants et leur niveau de scolarité et leur présence dans les entreprises. Nous observons que les entreprises privées recrutent plus de gestionnaires de projet ayant une formation universitaire et particulièrement une formation de deuxième cycle.

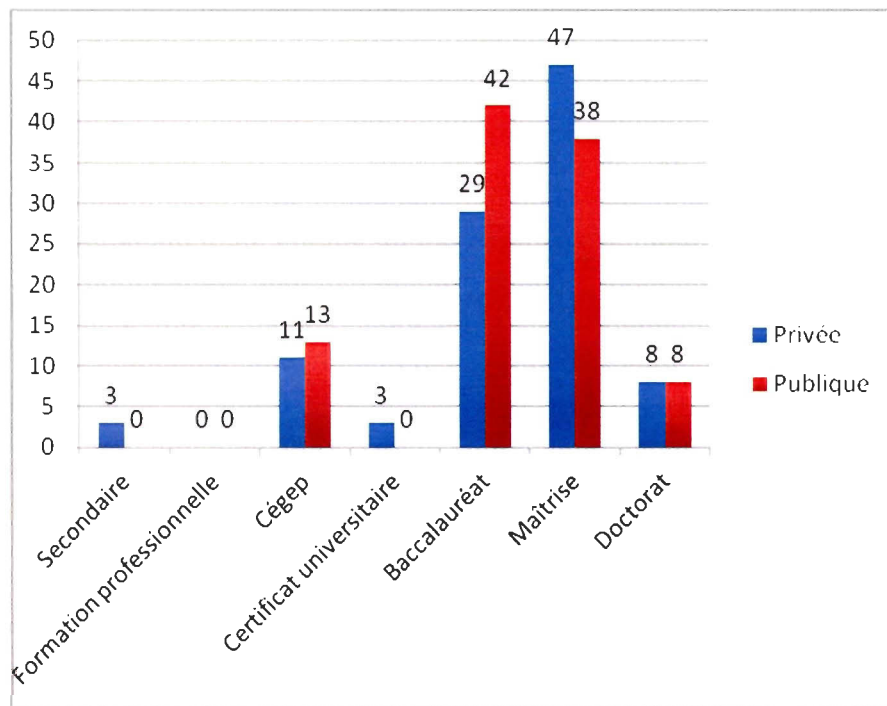


Figure 26 La scolarité dans les types d'entreprise

### 5.3.9 TYPES D'ENTREPRISE VS SYNDIQUE OU NON-SYNDIQUE

Dans la figure suivante, nous avons voulu savoir comment s'effectue la répartition du personnel syndiqué et non syndiqué par rapport aux types d'entreprise. La figure 27 nous apparaît assez éloquente. En effet, nous observons une tendance inversée. Ainsi, les répondants qui œuvrent dans les entreprises publiques sont plus confrontés à un environnement syndiqué (54 % de personnel syndiqué versus 18 % du secteur privé) alors que les répondants qui œuvrent dans les entreprises privées sont pour leur part dans un environnement non syndiqué (81 % de personnel non syndiqué versus 46 % dans le secteur public). Ceci s'explique par la plus forte présence syndicale dans les entreprises publiques au Québec. Et le secteur de la gestion de projet ne fait pas exception à cette réalité.

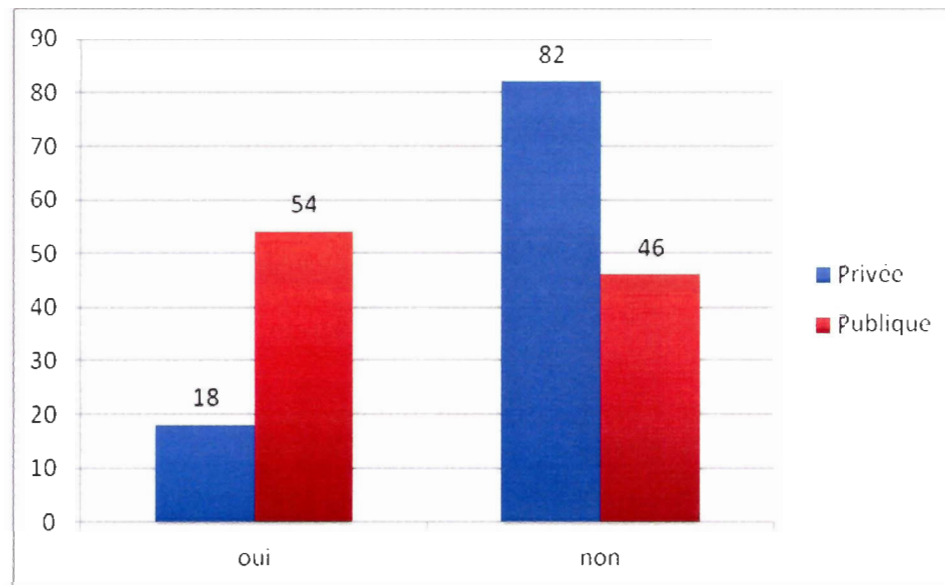


Figure 27. Personnel syndiqué – non syndiqué vs le type d'entreprise

#### 5.3.10 TYPE D'ENTREPRISE VS REMUNERATION

La figure suivante nous présente les niveaux de rémunération par type d'entreprise. La lecture de ce graphique nous laisse voir que pour une rémunération allant jusqu'à 76 000 \$ les entreprises privées ou publiques se comparent. Toutefois, lorsqu'il s'agit de rémunération supérieure à 76 000 \$, nous constatons qu'il existe deux écarts entre deux catégories de rémunération. Ainsi, pour des niveaux de rémunération de l'échelle de 76 000 \$ à 100 000 \$, les entreprises publiques offrent une rémunération supérieure alors que les entreprises privées, de leur côté, offrent un niveau de rémunération supérieur lorsque l'on parle de rémunération de 100 000 \$ et plus.



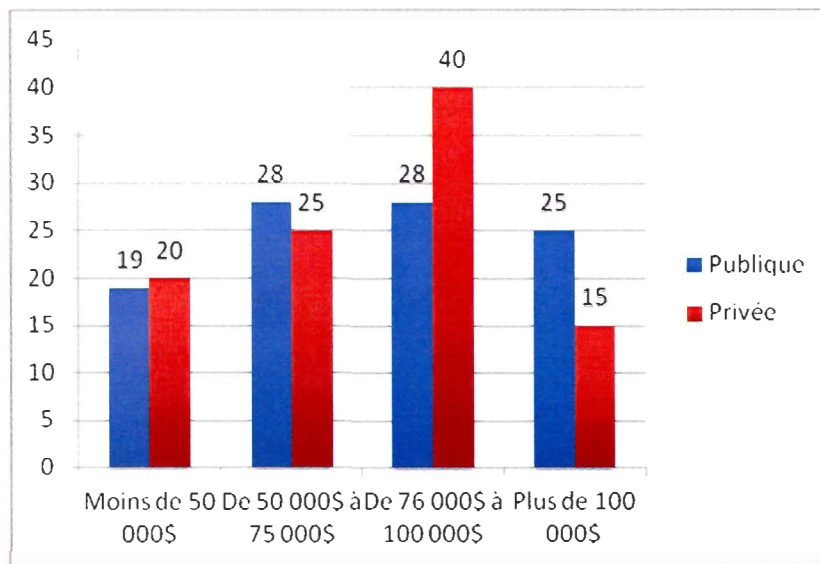


Figure 28. La rémunération vs le type d'entreprise

### 5.3.11 TYPE D'ENTREPRISE VS ANNEES EN GESTION DE PROJET

La figure 29 nous permet de constater que la grande majorité des répondants se retrouvent dans la catégorie des gestionnaires de projet, ayant 10 ans et plus d'expériences en GP, et ce, tant dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées.

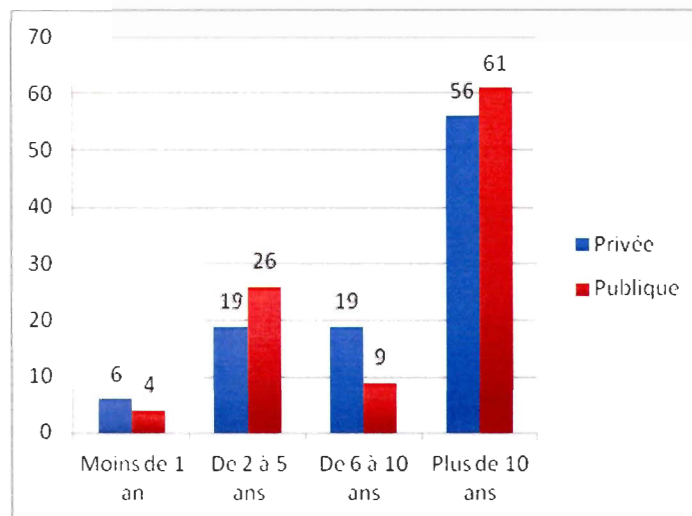


Figure 29. Le nombre d'années en gestion de projet vs le type d'entreprise

### **5.3.12 TYPE D'ENTREPRISE VS LES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE GP**

Afin de bien comprendre la portée de ces croisements, il importe de nous référer à la figure 4 qui nous confirme que 65 % de l'ensemble de nos répondants se retrouvent dans les entreprises privées. Les figures suivantes dressent un portrait des différentes pratiques de GRH vs les types d'entreprises (privées/publiques) en contexte de GP.

Une constante se dégage de ces figures. Pour chacune d'elles, nous remarquons que les entreprises publiques utilisent plus les activités GRH dans presque la majorité des processus.

Pour chacune de ces pratiques, nous analyserons uniquement celles qui présentent des écarts significatifs.

### **5.3.13 TYPE D'ENTREPRISE VS LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les deux activités où nous observons un écart majeur (près de 40 %) concernent l'analyse et la description des postes. Ainsi, seulement près de 50 % des répondants provenant de l'entreprise privée disent s'en préoccuper alors que les répondants issus des entreprises publiques confirment s'en préoccuper dans une proportion de 83 % et 90 %.

L'activité ralliant l'intérêt des deux types d'entreprises à des niveaux semblables concerne la planification des effectifs. En effet, cette activité de gestion est retenue dans une proportion de 87 % et 89 % pour les entreprises privées et publiques respectivement. Cette activité constitue une tâche majeure en contexte de GP.

Enfin, la dernière activité « planification des carrières » préoccupe les répondants dans des proportions similaires (50 %). On peut expliquer ce constat par le fait que les durées de vie des projets sont limitées dans le temps.

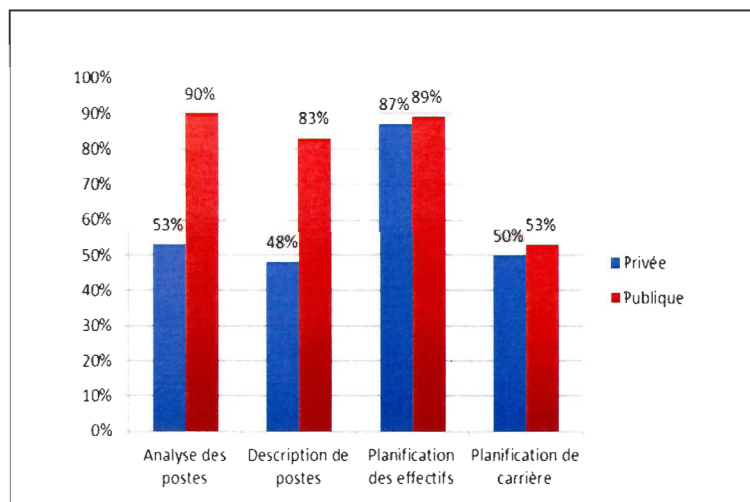


Figure 30. La planification des ressources humaines vs le type d'entreprise

#### 5.3.14 TYPE D'ENTREPRISE VS LA DOTATION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour ces quatre activités, nous observons des écarts variant entre 10 % et 42 % dans les modes de gestion des entreprises. Cet écart observé à la figure 31 laisse croire que les acteurs de secteur public priorisent davantage ces quatre activités dans leur mode de gestion en contexte de projet que leurs homologues des secteurs privés.

La première activité « identification des besoins » semble retenir la même attention (84 % et 94 %). L'importance de cette activité s'explique du fait que celle-ci représente l'assise du projet.

Par contre, si l'on observe dans cette figure les autres activités, les écarts déjà mentionnés plus haut s'expliquent. Ce constat repose sur les considérations suivantes : les entreprises privées dans la gestion de leur projet font appel régulièrement à des sous contractants externes. Ces derniers possèdent la main-d'œuvre qualifiée en fonction du besoin identifié par le gestionnaire de projet. Ainsi, aucune activité de recrutement et sélection du personnel n'est pertinente. Pour l'activité « accueil et intégration », dès l'instant où les tâches et la durée sont déjà clairement circonscrites dans l'affectation de la personne cette activité d'accueil et d'intégration devient donc inutile. Par contre, comme

dans le secteur public les personnes affectées au projet proviennent souvent de l'organisation (souvent par prêt de service), les gestionnaires de projet peuvent exprimer un certain choix sur ces activités. D'où l'importance que revêtent celles-ci.

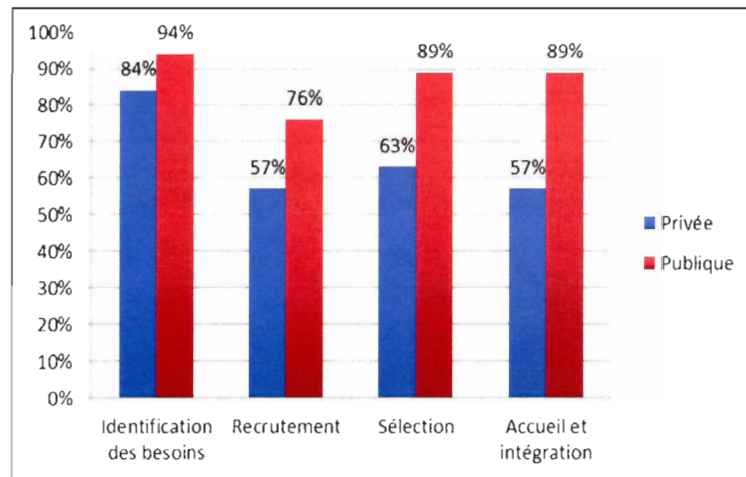


Figure 31. La dotation des ressources humaines vs le type d'entreprise

### 5.3.15 TYPE D'ENTREPRISE VS LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Nous pouvons considérer que cette pratique est importante pour les répondants tant du secteur privé que public. Cependant, nous observons que les activités d'évaluation et d'identification des besoins de formation apparaissent être, pour les entreprises privées, une préoccupation moindre (65 % contre 89 %) pour les entreprises publiques. Ceci peut être relié au caractère éphémère des projets. En effet, la gestion de projet oblige une formation cyclique (court terme). Pour les entreprises publiques, travaillant en structure matricielle, il faut comprendre que la plupart des employés affectés au projet proviennent d'autres services et possèdent une sécurité d'emploi à l'intérieur de l'organisation. De ce fait, les activités d'évaluation et d'identification des besoins de formation prennent tout leur sens puisque ces personnes retourneront dans leur service une fois l'affectation terminée. Les

activités « développement des compétences et transfert des apprentissages » retiennent la même attention des deux secteurs soit 71 % pour le privé et 81 % pour le public.

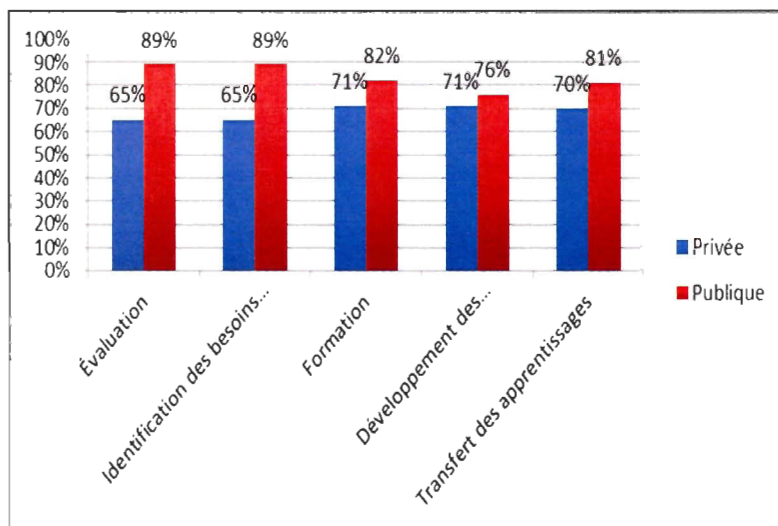


Figure 32. Le développement des ressources humaines vs le type d'entreprise

### 5.3.16 TYPE D'ENTREPRISE VS L'INSTAURATION D'UN CLIMAT DE TRAVAIL

La figure suivante comporte sept activités distinctes : la mobilisation, la gestion des conflits, la gestion de la diversité, la gestion de la santé et sécurité au travail, la motivation, l'engagement et le climat de travail dans l'équipe. Comme cette pratique regroupe des activités critiques au bon fonctionnement du projet, nous croyons qu'il devient essentiel pour ces gestionnaires, des entreprises publiques et privées, d'accorder une grande importance à ces activités.

En effet, le sondage confirme la portée de cette pratique en contexte de gestion de projet. Ainsi, les répondants des entreprises publiques mentionnent, et ce, dans une proportion variant de 72 % à 95 % se préoccuper de ces sept activités. Lorsqu'on analyse les réponses provenant des entreprises privées, et que dans cinq des sept activités, les

résultats démontrent un aussi fort intérêt puisqu'une majorité de ceux-ci (80 % à 94 %) confirment s'en préoccuper. Pour ce même type d'entreprise, deux activités « la gestion de la diversité et la gestion de la santé et sécurité au travail » obtiennent des résultats relativement faibles, soit 65 % et 55 % respectivement. Cette dernière donnée nous apparaît très faible. Dans des environnements fortement réglementés, comme c'est le cas au Québec, la gestion de la santé et de la sécurité au travail doit faire partie des préoccupations stratégiques des entreprises. Aussi, cette activité stratégique a des impacts majeurs en terme de santé des travailleurs, leur qualité au travail et leur mobilisation et représente des coûts financiers non négligeables pour le projet.

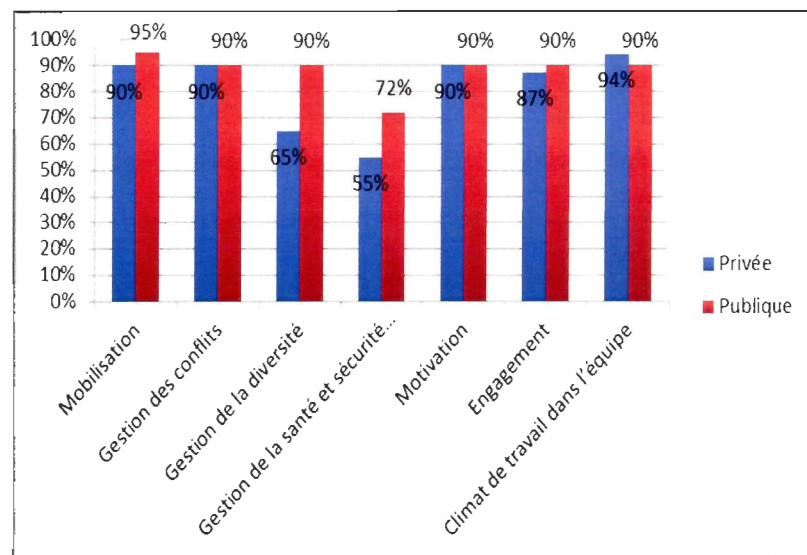


Figure 33. L'instauration d'un climat de travail vs le type d'entreprise

### 5.3.17 TYPE D'ENTREPRISE VS L'ORGANISATION ET LA COORDINATION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette pratique, constituée des activités suivantes : l'établissement de l'organigramme, la description des responsabilités, l'assignation des rôles et des tâches, la mise en place de la structure matricielle, et du fonctionnement des RH, l'élaboration du style de pilotage, la fixation des stratégies de suivi et de contrôle, démontre, comme la pratique précédente, une meilleure performance des entreprises publiques. L'intérêt de ces gestionnaires à s'attarder à ces activités varie dans une proportion allant de 68 % à 100 %.

De leur côté, leurs homologues des entreprises privées font bande à part en ce qui a trait aux quatre activités stratégiques suivantes : la mise en place du mode de fonctionnement des RH, l'élaboration du style de pilotage, la fixation des stratégies de suivi et de contrôle. Ces deux dernières activités en matière de GP sont majeures, *puisque'elles permettent de comparer les résultats réels au plan du projet pour évaluer les écarts et évaluer diverses lignes de conduite possibles pour enfin recourir aux actions correctives appropriées.*<sup>5</sup>

La figure 34 comportant les activités suivantes; l'établissement de l'organigramme, la description des responsabilités, l'assignation des rôles et des tâches, l'implantation de la structure matricielle ou autre, la mise en place du mode de fonctionnement des R.H., la fixation des stratégies de suivi des R.H. et la fixation des stratégies de contrôle, nous fait voir que 45 % de ces répondants mentionnent s'attarder à fixer des stratégies de suivi et 50 % à fixer des stratégies de contrôle. Puisque ces activités de gestion et de contrôle sont des incontournables en GP, une question se pose. Peut-on ne pas fixer de stratégies de contrôle et de suivi et réaliser dans la gestion courante un suivi et un contrôle adéquat?

---

<sup>5</sup> Clifford F. Gray, Érik W. Larson, *Management de projet* Les Éditions de la Chenelière inc., 2007, P.449

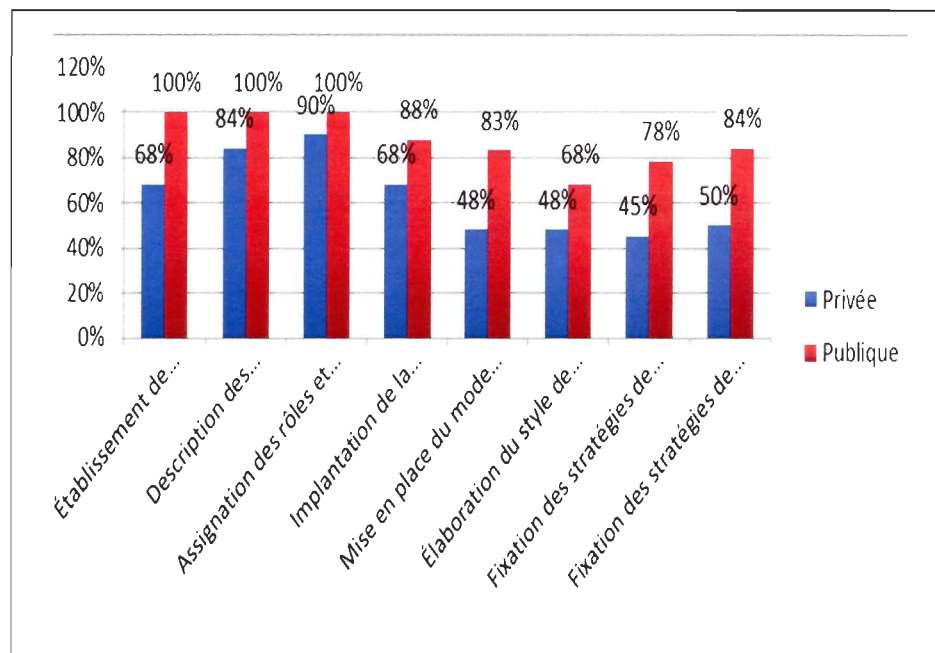


Figure 34. L'organisation et la coordination des ressources humaines vs le type d'entreprise

### 5.3.18 TYPE D'ENTREPRISE VS LA REMUNERATION ET AUTRES FORMES DE RECONNAISSANCE

Pour ces deux activités, l'écart est peu significatif. Les deux types d'entreprise s'en préoccupent, mais on constate que ces activités représentent un effort de gestion se situant à 42 % pour l'entreprise privée et à un peu plus de 56 % pour l'entreprise publique.

Cet écart peut s'expliquer par le fait que les entreprises publiques sont fortement réglementées et conventionnées.



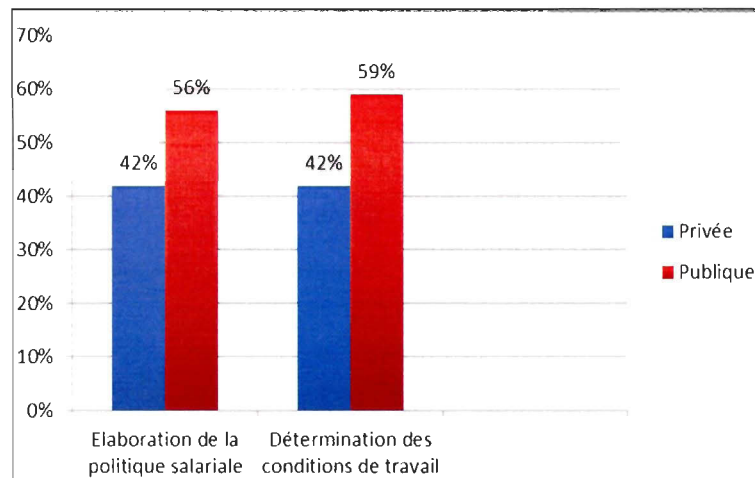


Figure 35. La rémunération et d'autres formes de reconnaissance des ressources humaines vs le type d'entreprise

### 5.3.19 TYPE D'ENTREPRISE VS LES RELATIONS DE TRAVAIL

Un projet par définition possède un début, une phase de réalisation plus ou moins courte et une fin. Partant de ce principe, il faut comprendre que les personnes qui y sont affectées le sont de façon temporaire et leur séquence de travail peut fluctuer dans le temps. Pour cette raison, il devient plutôt exceptionnel qu'une négociation collective entre en cause. On pourra parler à ce moment de projet ayant une durée de vie plus longue (4 à 5 ans). La seconde activité qu'est « l'établissement de partenariat » rencontre 67 % d'intérêt dans le secteur public et 42 % pour le privé. On peut présumer que le secteur public possède certaines contraintes réglementaires ou politiques (partenariat public/privé) auxquelles les entreprises privées sont moins soumises.

L'activité suivante « gestion des griefs » fait appel à la notion de personnel syndiqué, c'est-à-dire jouissant, d'une convention collective. Dans la figure 26 nous faisons état que les entreprises publiques avaient un taux de personnel syndiqué de 54 % alors que les répondants qui œuvraient dans les entreprises privées avaient pour leur part 81 % de personnel non syndiqué. Ces données expliquent que 30 % des répondants provenant des

entreprises privées mentionnent se préoccuper de cette activité alors que 53 % des répondants des entreprises publiques disent assumer cette activité.

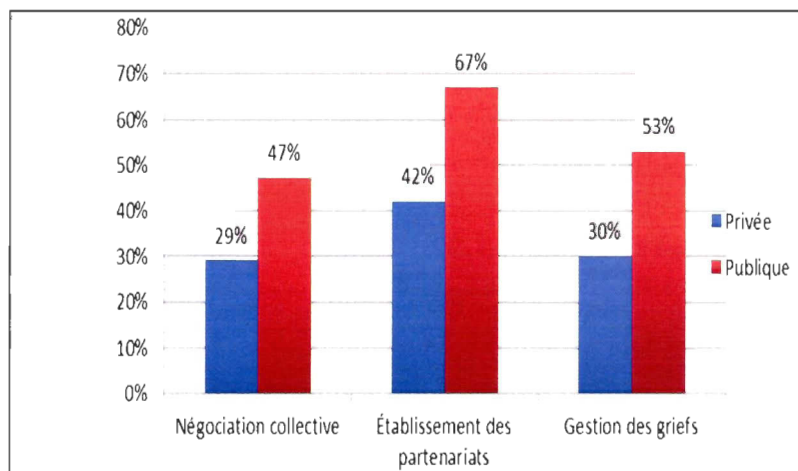


Figure 36. Les relations de travail vs le type d'entreprise

Le tableau suivant reprend chacune des pratiques RH et présente une synthèse des résultats en pourcentage par activité, et ce par type d'entreprises. Chaque activité obtenant un résultat inférieur à 55 % est identifiée en rouge sur le tableau.

Tableau 5. Synthèse des résultats en pourcentage par activités par types d'entreprises

Pratiques de RH	Activités	Entreprises publiques	Entreprises privées
Planification des RH		%	%
	L'analyse des postes	90	53
	La description des postes	83	48
	La planification des effectifs	89	87
	La planification des carrières	53	50
Dotation	L'identification des besoins,	94	84
	Le recrutement,	76	57
	La sélection	89	63
	L'accueil et l'intégration des RH	89	57
Développement des RH	L'évaluation	89	65
	L'identification des besoins de formation	89	65
	La formation	82	71
	Le développement des apprentissages	76	71
	Le transfert des apprentissages	81	70
Instauration d'un climat de travail	La mobilisation	95	90
	La gestion des conflits	90	90
	La gestion de la diversité	90	65
	La gestion de la santé et de la sécurité au travail	72	55
	La motivation	90	90
	L'engagement des employés	90	87
	Le climat de travail	90	94
L'organisation et la coordination	L'établissement de l'organigramme	100	68
	La description des responsabilités	100	84
	L'assignation des rôles et des tâches	100	90
	L'implantation de la structure matricielle	88	68
	La mise en place du mode de fonctionnement	83	48
	L'élaboration du style de pilotage	68	48
	La fixation de suivi des RH	78	45
	La fixation de contrôle des RH	84	50
La rémunération	L'élaboration de la politique salariale	56	42
	La détermination des conditions de travail	59	42
Les relations de travail	La négociation collective	47	29
	L'établissement de partenariats	67	42
	La gestion des griefs	53	30

Un premier constat se dégage de la compilation des données recueillies. Ainsi, nous observons une différence marquée dans l'application des pratiques de GRH en contexte de GP entre les entreprises publiques et privées. En effet, 91 % de ces activités de GRH sont plus priorisées par les entreprises publiques. Ainsi, sur les 33 activités citées, 30 obtiennent un pourcentage d'application plus élevé qu'en entreprises privées. De plus, comme on a pu l'observer dans le tableau 5, 13 activités sur 33 reçoivent un niveau d'intérêt inférieur à 55 % en entreprises privées alors qu'il n'y en a que deux dans les entreprises publiques.

Il est quand même intéressant d'observer qu'une majorité d'activités (24/33) obtient une cotation de 50 % et plus de la part des gestionnaires de projet qu'ils proviennent des entreprises publiques ou privées.



## **CHAPITRE 6**

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

La gestion de projet requiert une vaste étendue de connaissances. L'application de bonnes pratiques de gestion particulièrement en matière de GRH en contexte de GP doit faire partie de ces champs de connaissances pour un gestionnaire de projet.

Nous sommes conscients que notre recherche comporte certaines limites. D'une part, notre échantillonnage relativement faible ne nous permet pas de porter un jugement global sur l'étendue des pratiques de GRH pour l'ensemble des entreprises du Québec.

D'autre part, notre mode de diffusion électronique du questionnaire a pu laisser place à certains biais de la part du répondant puisque celui-ci devait répondre avec sa propre perception et connaissance des termes utilisés dans les choix des réponses.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche visant à connaître la réalité RH appliquée dans les organisations publiques et les organisations privées par les gestionnaires de projet. En effet, notre objectif de recherche qui est de savoir comment les pratiques de GRH sont ajustées aux spécificités de la GP devrait apporter un regard nouveau dans ce domaine. L'hypothèse qui en découle devrait nous permettre d'une part de connaître s'il existe des différences dans la façon de gérer les sept pratiques clés de GRH en contexte de GP, et d'autre part si celles-ci sont connues. De plus, nous verrons de quelle façon elles sont prises en compte dans les différents types d'entreprises.

La littérature nous apprend que le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la GRH en contexte de GP.

Il convient de préciser que notre démarche d'analyse ne vise pas à évaluer l'importance des activités RH aux yeux des gestionnaires de projet, mais bien d'observer la proportion de ces activités qui sont exercées dans le cadre des projets. À titre d'exemple, un gestionnaire de projet pourrait s'occuper à 100 % du recrutement comme requis par son organisation, alors qu'à ses yeux, cette activité revêt peu d'importance.

À notre question initiale : « Les sept pratiques distinctes de GRH en mode de projet sont-elles différentes dans un contexte d'entreprise privée ou d'organisation publique? » Nous pouvons répondre dans l'affirmative. Les caractéristiques du projet déterminent en quelque sorte le style de management à privilégier (Shenhar, 1998). Lorsque les projets sont complexes, incertains et limités dans le temps, les méthodes conventionnelles de gestion des RH peuvent être inappropriées. (William, 2005.) Compte tenu du niveau de maturité de la fonction GP à l'intérieur de l'entreprise et du niveau de connaissances des pratiques RH des responsables de projet et enfin de la durée de vie du projet, tous ces facteurs peuvent avoir un effet déterminant sur l'utilisation ou pas de celles-ci.

L'analyse des résultats nous apporte une nouvelle perspective. Dans cette optique, il est intéressant d'observer qu'une majorité d'activités (24/33) obtient une cotation de 50 % et plus de la part des gestionnaires de projet issus des entreprises publiques et privées. Ce constat nous laisse croire que les pratiques de GRH en GP sont connues de ces gestionnaires. Ceci répond à une de nos questions sous-jacentes à notre hypothèse. Ce qui confirme que les RH impliquées doivent donc posséder un haut niveau d'habiletés, d'expertise et de connaissances (Mintzberg, 1982; Ford et Randolph, 1998).

L'analyse de résultats ne nous permet pas de confirmer qu'il existe des différences significatives dans la façon de gérer les sept pratiques de GRH en contexte de GP qu'on soit en entreprise privée ou publique.

Pour notre second questionnement à savoir : « Les sept pratiques distinctes de GRH sont-elles ajustées aux spécificités de la gestion de projet? », il suffit de porter un regard sur

le tableau 5. Les résultats de notre analyse nous laissent croire en une adaptation de ces pratiques, puisque la majorité de celles-ci sont prises en compte par les gestionnaires de projet si l'on se fie au fort pourcentage d'appropriation dans leur tâche de gestion découlant des résultats de notre sondage.

Notre dernier questionnement consistait à savoir si : « les gestionnaires de projet ont les mêmes critères de GRH qu'ils soient du secteur public ou privé, dans l'utilisation concrète des pratiques de GRH en GP ».

Les sept pratiques sont toutes prises en compte, à des niveaux différents certes, compte tenu de la structure des organisations. Une entreprise privée, lors de l'établissement de sa structure de projet, risque de faire appel à une main-d'œuvre extérieure à celle-ci alors que l'entreprise publique, dans la mise en place de sa structure matricielle, compte davantage sur ses compétences internes. Ces dernières provenant de divers services de l'organisation conservent avec elles les liens, reliés aux syndicats ou autres associations internes. Ce constat oblige donc le gestionnaire de projet à prendre en compte cette structure règlementaire dans ses décisions de gestion. Par exemple, comme démontré dans l'analyse, les activités « négociation collective et gestion des griefs » nous retrouvons un écart de pourcentage important entre le privé et le public. Il en est de même pour « l'analyse et la description des postes », lesquelles doivent être réalisées et écrites selon les normes établies dans l'organisation.

Corollaire à ce constat, les gestionnaires des entreprises publiques doivent composer avec un critère de permanence de leur effectif assigné au projet. Là s'arrête la comparaison puisque pour les autres activités nous n'avons pas observé d'écarts significatifs.

En conclusion, cette étude nous apporte une connaissance globale du mode d'utilisation des différentes pratiques de GRH. Un aspect qui n'a pas été touché par cette recherche est le rôle joué par la fonction RH en contexte de GP dans l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique. Joue-t-elle un rôle secondaire, un rôle-conseil subsidiaire, ou est-



elle totalement absente auprès du gestionnaire de projet? Ces questions pourraient faire l'objet d'une prochaine étude.

## *ANNEXES*

### **ANNEXE I : LETTRE DE PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE**

#### **Enquête sur l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de projet**

Madame,  
Monsieur,

Nous menons une enquête sur les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de projet. Cette enquête est conduite dans le cadre de la maîtrise en gestion de projet à l'UQAR sous la supervision de monsieur Didier Urli. Elle vise à vérifier quelles sont les pratiques de GRH qui sont utilisées au sein des projets. Les résultats de cette enquête seront envoyés aux participants qui en font la demande.

Le questionnaire s'adresse aux gestionnaires de projets. Les informations de ce questionnaire seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins de recherche. Aucun renseignement personnel ne sera conservé dans le cadre de cette étude.

Votre participation consiste à répondre au questionnaire, ce qui devrait prendre environ 10 minutes de votre temps. Les questions sont brèves et nécessitent généralement un choix de réponse.

NB : pour répondre au questionnaire, il vous suffit de cliquer sur le lien ci-après :  
<http://www.surveymonkey.com/s/GLLZMPG>

Nous vous remercions.

Si vous avez des questions au sujet de cette enquête, vous pouvez nous rejoindre :

Didier Urli (directeur)

Courriel : [didier\\_urli@uqar.ca](mailto:didier_urli@uqar.ca) <[mailto:didier\\_urli@uqar.ca](mailto:didier_urli@uqar.ca)>

Téléphone : 1 800 511-3382 poste 1560 (sans frais)

ou

Gustavo Gonzalez Caicedo

[gong0001@uqar.qc.ca](mailto:gong0001@uqar.qc.ca)

## ANNEXE II : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

### Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

#### 1. INTRODUCTION

Merci d'accepter de participer à cette étude sur les activités de gestion de ressources humaines (GRH) effectuées au sein de vos projets par l'équipe projet.

Nous vous remercions de suivre les instructions et de répondre à toutes les questions.

Le temps approximatif pour répondre à ce questionnaire est de 10 minutes.

Toutes les données colligées resteront confidentielles et anonymes.

Cliquez sur le bouton "Soumettre" à la fin du questionnaire lorsqu'il sera complété.

SVP, ne quittez pas le questionnaire avant de voir apparaître le message indiquant que votre questionnaire a été transmis avec succès.

#### 2. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Identification de l'entreprise ou de l'organisation

**1. Quel est le nom de votre entreprise:**

**2. Dans quelle ville se situe le siège social de votre entreprise ?**

**3. Dans quelle province se situe le siège social de votre entreprise ?**

☐ Québec

☐ Autre

Autre (veuillez préciser)

**4. Quel est le secteur économique de votre entreprise ?**

☐ Secteur primaire (agriculture, sylviculture, pêche, mines)

☐ Secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics)

☐ Secteur tertiaire (services)

☐ Secteur quaternaire (recherche, développement et information)

## Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

### 5. Quel est votre type d'entreprise?

- ☐ Privée à but lucratif
- ☐ Privée à but non lucratif
- ☐ Publique

Autre (veuillez préciser)

### 6. Quelle est la taille de votre entreprise en nombre d'employés?

- ☐ Micro-entreprise (CA inférieur à 120,000 \$)
- ☐ Très petite entreprise (CA inférieur à 3 millions \$, moins de 10 employés)
- ☐ Petite entreprise (CA inférieur à 16 millions \$, entre 10 et 49 employés)
- ☐ Moyenne entreprise (CA inférieur à 80 millions \$, entre 50 et 249 employés)
- ☐ Grande entreprise (CA supérieur ou égal à 80 millions \$, 250 employés et plus)
- ☐ Entreprise publique

si entreprise publique (veuillez préciser le nombre d'employés)

### 7. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?

- ☐ Assurance
- ☐ Banque-Services Financiers
- ☐ Consultation
- ☐ Construction
- ☐ Pharmaceutique
- ☐ Gouvernement
- ☐ Communication/Telecommunication
- ☐ Manufacturier
- ☐ Transport
- ☐ Technologie de l'information
- ☐ Autre

Si Gouvernement ou autre (veuillez préciser)

## Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

**8. Quel est le nombre de projets d'envergure réalisés au sein de votre organisation durant les deux dernières années ?**

- ☐ 0 à 4
- ☐ 5 à 9
- ☐ 10 à 14
- ☐ 15 à 19
- ☐ 20 et plus

### 3. RÉPONDANT

Identification du répondant

**9. Nom du répondant (facultatif)** \_\_\_\_\_

**10. Veuillez indiquer votre âge (pour fins de statistiques)**

- ☐ inférieur à 29 ans
- ☐ de 30 à 34 ans
- ☐ de 35 à 39 ans
- ☐ de 40 à 44 ans
- ☐ de 45 à 49 ans
- ☐ de 50 à 59 ans
- ☐ 60 et plus

**11. Quel niveau de scolarité ou de formation avez-vous complété ?**

- ☐ Secondaire
- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Cégep
- ☐ Certificat universitaire
- ☐ Baccalauréat
- ☐ Maîtrise
- ☐ Doctorat

Si autre (veuillez préciser)

**Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet****12. Quel est votre principal domaine de formation ?**

- ☐ Administration
- ☐ Education
- ☐ Génie
- ☐ Sciences comptables
- ☐ Travail social
- ☐ Développement régional
- ☐ Marketing
- ☐ Informatique
- ☐ Biologie

Si autre (veuillez préciser)

**13. Avez-vous une certification en gestion de projet?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui (veuillez préciser PMP, CAPM)

**14. Dans quelle fonction (ou département) travaillez-vous principalement dans l'entreprise ?**

- ☐ Commerciale (marketing et ventes)
- ☐ Direction générale
- ☐ Finance & Comptabilité
- ☐ Informatique et technologie de l'information
- ☐ Production
- ☐ Qualité & Méthodes
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Autre

Si autre (veuillez préciser)

**15. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction ?**

## Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

**16. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette entreprise ?**

**17. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la gestion de projet ?**

**18. Quel est votre niveau de rémunération actuel (facultatif) ?**

- ☐ Moins de 50 000\$
- ☐ De 50 000\$ à 75 000\$
- ☐ De 76 000\$ à 100 000\$
- ☐ Plus de 100 000\$

**19. La totalité du personnel affecté à votre projet est-il syndiqué ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si non, quel est le pourcentage (approximatif) du personnel non syndiqué ?

## 4. PRATIQUES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES RÉALISÉES AU SEIN DE...

Pouvez-vous nous indiquer, à l'aide de l'échelle ci-dessous, quelles sont les activités de ressources humaines (RH) que vous réalisez au sein de vos projets

100% réalisé au sein du projet par l'équipe projet (0% par la fonction RH ou autre)

75% réalisé au sein du projet par l'équipe projet (25% par la fonction RH ou autre)

50% réalisé au sein du projet par l'équipe projet (50% par la fonction RH ou autre)

25% réalisé au sein du projet par l'équipe projet (75% par la fonction RH ou autre)

0% réalisé au sein du projet par l'équipe projet (100% par la fonction RH ou autre)

### 20. PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

**Dans votre organisation, pour les 4 activités ci-dessous, la planification des ressources humaines se fait au sein du projet dans une proportion de:**

	100%	75%	50%	25%	0%	S.O.
Analyse des postes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Description de postes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification des effectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planification de carrière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commentaires						





## Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

### 21. DOTATION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans votre organisation, pour les 4 activités ci-dessous, la dotation des ressources humaines se fait au sein du projet dans une proportion de:

	100%	75%	50%	25%	0%	s. o.
Identification des besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recrutement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sélection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accueil et intégration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires:

---

### 22. DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN GESTION DE PROJET

Dans votre organisation, pour les 5 activités ci-dessous, le développement des ressources humaines se fait au sein du projet dans une proportion de:

	100%	75%	50%	25%	0%	s. o.
Évaluation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identification des besoins de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Développement des compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transfert des apprentissages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires:

---

## Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

### 23. INSTAURATION D'UN CLIMAT DE TRAVAIL

Dans votre organisation, pour les 7 activités ci-dessous, l'instauration d'un climat de travail se fait au sein du projet dans une proportion de:

	100%	75%	50%	25%	0%	s. o.
Mobilisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des conflits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la diversité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de la santé et sécurité au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Climat de travail dans l'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires :

---

▲

▼

### 24. GESTION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Dans votre organisation, pour l'activité ci-dessous, la gestion de la santé et sécurité au travail se fait au sein du projet dans une proportion de:

	100%	75%	50%	25%	0%	s. o.
Gestion de la santé et sécurité au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires :

---

▲

▼

## Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

### 25. ORGANISATION ET COORDINATION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans votre organisation, pour les 8 activités ci-dessous, l'organisation et la coordination des ressources humaines se fait au sein du projet dans une proportion de:

	100%	75%	50%	25%	0%	S. D.
Etablissement de l'organigramme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Description des responsabilités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assignment des rôles et des tâches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantation de la structure matricielle ou autre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mise en place du mode de fonctionnement des RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboration du style de pilotage des RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixation des stratégies de suivi des RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fixation des stratégies de contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires :

### 26. RÉMUNERATION ET AUTRES FORMES DE RECONNAISSANCE

Dans votre organisation, pour les 2 activités ci-dessous, la rémunération des ressources humaines se fait au sein du projet dans une proportion de:

	100%	75%	50%	25%	0%	S. D.
Elaboration de la politique salariale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Détermination des conditions de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires :

### 27. RELATIONS DE TRAVAIL

Dans votre organisation, pour les 3 activités ci-dessous, la gestion des relations de travail se fait au sein du projet dans une proportion de:

	100%	75%	50%	25%	0%	S. D.
Négociation collective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablissement des partenariats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion des griefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires :

## Analyse des pratiques de gestion des RH en contexte de projet

Nous vous remercions pour votre participation à cette étude sur les activités de gestion de ressources humaines (GRH) réalisées au sein de vos projets.

Cliquez sur le bouton "Soumettre" à la fin du questionnaire lorsqu'il sera complet.

SVP, ne quittez pas le questionnaire avant de voir apparaître le message indiquant que votre questionnaire a été transmis avec succès.



### ANNEXE III : IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Tableau 6 : Province de localisation de l'entreprise

<b>Dans quelle province se situe le siège social de votre entreprise?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Québec	85,5 %	59
Autre	14,5 %	10
Autre (veuillez préciser)		8
<b>Réponses obtenues</b>		<b>69</b>
<b>Sans réponse</b>		<b>0</b>

Tableau 7 : Secteur économique de l'entreprise

<b>Quel est le secteur économique de votre entreprise?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Secteur primaire (agriculture, sylviculture, pêche, mines)	2,9 %	2
Secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics)	17,4 %	12
Secteur tertiaire (services)	71,0 %	49
Secteur quaternaire (recherche, développement et information)	8,7 %	6
<b>Réponses obtenues</b>		<b>69</b>
<b>Sans réponse</b>		<b>0</b>

Tableau 8 : Type d'entreprise

<b>Quel est votre type d'entreprise?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Privée à but lucratif	55,9 %	38
Privée à but non lucratif	8,8 %	6
Publique	35,3 %	24
Autre (veuillez préciser)		3
<i>Réponses obtenues</i>		<b>68</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>1</b>

Tableau 9 : Taille de l'entreprise

<b>Quelle est la taille de votre entreprise en nombre d'employés?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Micro-entreprise (CA inférieur à 120,000 \$)	8,7 %	6
Très petite entreprise (CA inférieur à 3 millions \$; moins de 10 employés)	8,7 %	6
Petite entreprise (CA inférieur à 16 millions \$; entre 10 et 49 employés)	8,7 %	6
Moyenne entreprise (CA inférieur à 80 millions \$; entre 50 et 249 employés)	14,5 %	10
Grande entreprise (CA supérieur ou égal à 80 millions \$; 250 employés et plus)	30,4 %	21
Entreprise publique	29,0 %	20
si entreprise publique (veuillez préciser le nombre d'employés)		15
<i>Réponses obtenues</i>		<b>69</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>0</b>

Tableau 10 : Secteur d'activité de l'entreprise

<b>Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Assurance	13,8 %	9
Banque Services Financiers	1,5 %	1
Consultation	15,4 %	10
Construction	10,8 %	7
Pharmaceutique	1,5 %	1
Gouvernement	23,1 %	15
Communication/Télécommunication	4,6 %	3
Manufacturier	0,0 %	0
Transport	6,2 %	4
Technologie de l'information	10,8 %	7
Autre	12,3 %	8
Si gouvernement ou autre (veuillez préciser)		23
<b>Réponses obtenues</b>		<b>65</b>
<b>Sans réponse</b>		<b>4</b>

Tableau 11 : Nombre de projets d'envergure réalisés au sein de l'entreprise durant les deux dernières années

<b>Quel est le nombre de projets d'envergure réalisés au sein de votre organisation durant les deux dernières années?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
0 à 4	14,9 %	10
5 à 9	19,4 %	13
10 à 14	10,4 %	7
15 à 19	7,5 %	5
20 et plus	47,8 %	32
<b>Réponses obtenues</b>		<b>67</b>
<b>Sans réponse</b>		<b>2</b>





## ANNEXE IV : RÉPONDANTS

Tableau 12 : Âge du répondant

Veuillez indiquer votre âge (aux fins de statistiques)		
Choix de réponse	Pourcentage de réponse	Nombre de répondants
inférieur à 29 ans	7,2 %	5
de 30 à 34 ans	7,2 %	5
de 35 à 39 ans	13,0 %	9
de 40 à 44 ans	20,3 %	14
de 45 à 49 ans	23,2 %	16
de 50 à 59 ans	27,5 %	19
60 et plus	1,4 %	1
<i>Réponses obtenues</i>		<b>69</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>0</b>

Tableau 13 : Niveau de scolarité

Quel niveau de scolarité ou de formation avez-vous complété?		
Choix de réponse	Pourcentage de réponse	Nombre de répondants
Secondaire	1,4 %	1
Formation professionnelle	0,0 %	0
Cégep	10,1 %	7
Certificat universitaire	1,4 %	1
Baccalauréat	31,9 %	22
Maîtrise	47,8 %	33
Doctorat	7,2 %	5
Si autre (veuillez préciser)		2
<i>Réponses obtenues</i>		<b>69</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>0</b>

Tableau 14 : Domaine de formation

<b>Quel est votre principal domaine de formation?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Administration	28,6 %	16
Éducation	7,1 %	4
Génie	33,9 %	19
Sciences comptables	3,6 %	2
Travail social	0,0 %	0
Développement régional	0,0 %	0
Marketing	3,6 %	2
Informatique	21,4 %	12
Biologie	1,8 %	1
Si autre (veuillez préciser)		15
<b>Réponses obtenues</b>		<b>56</b>
<b>Sans réponse</b>		<b>13</b>

Tableau 15 : Certification en gestion projet

<b>Avez-vous une certification en gestion de projet?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Oui	39,7 %	27
Non	60,3 %	41
Si oui (veuillez préciser PMP, CAPM)		27
<b>Réponses obtenues</b>		<b>68</b>
<b>Sans réponse</b>		<b>1</b>

Tableau 16 : Fonction dans l'entreprise

<b>Dans quelle fonction (ou département) travaillez-vous principalement dans l'entreprise?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Commerciale (marketing et ventes)	7,0 %	4
Direction générale	12,3 %	7
Finance & Comptabilité	0,0 %	0
Informatique et technologie de l'information	35,1 %	20
Production	10,5 %	6
Qualité & Méthodes	5,3 %	3
Ressources humaines	3,5 %	2
Autre	26,3 %	15
Si autre (veuillez préciser)		26
<i>Réponses obtenues</i>		<b>57</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>12</b>

Tableau 17 : Nombre d'années dans la fonction

<b>Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Moins de 1 an	11,6 %	8
De 2 à 5 ans	34,8 %	24
De 6 à 10 ans	18,8 %	13
Plus de 10 ans	34,8 %	24
<i>Réponses obtenues</i>		<b>69</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>0</b>

Tableau 18 : Années d'emploi dans l'entreprise

<b>Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette entreprise?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Moins de 1 an	11,9 %	8
De 2 à 5 ans	20,9 %	14
De 6 à 10 ans	28,4 %	19
Plus de 10 ans	38,8 %	26
<i>Réponses obtenues</i>		<b>67</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>2</b>

Tableau 19 : Années d'emploi dans le domaine de la GP

<b>Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la gestion de projet?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Moins de 1 an	4,5 %	3
De 2 à 5 ans	22,7 %	15
De 6 à 10 ans	16,7 %	11
Plus de 10 ans	56,1 %	37
<i>Réponses obtenues</i>		<b>66</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>3</b>

Tableau 20 : Niveau de rémunération

<b>Quel est votre niveau de rémunération actuel (facultatif)?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Moins de 50 000 \$	19,0 %	11
De 50 000 \$ à 75 000 \$	27,6 %	16
De 76 000 \$ à 100 000 \$	31,0 %	18
Plus de 100 000 \$	22,4 %	13
<i>Réponses obtenues</i>		<b>58</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>11</b>

Tableau 21 : Totalité de personnel dans le projet et qui est syndiqué

<b>La totalité du personnel affecté à votre projet est-il syndiqué?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponse</b>	<b>Nombre de répondants</b>
Oui	29,0 %	20
Non	71,0 %	49
Sinon, quel est le pourcentage (approximatif) du personnel non syndiqué?		25
<i>Réponses obtenues</i>		<b>69</b>
<i>Sans réponse</i>		<b>0</b>



## ANNEXE V : PRATIQUES DE GESTION DE RH AU SEIN DE PROJETS

Tableau 22 : Proportion de l'application de la pratique de planification des RH au sein du projet

PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES Dans votre organisation, pour les 4 activités ci-dessous, la planification des ressources humaines se fait au sein du projet dans une proportion de :								
Choix de réponse	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	s. o.	Pourcentage de réponse	Nombre de répondants
Analyse des postes	16	9	9	6	8	4	65,38	52
Description de postes	10	14	8	9	8	4	60,37	53
Planification des effectifs	26	14	6	2	1	3	88,46	52
Planification de carrière	9	8	7	6	11	10	47,05	51
Commentaires								7
<b>Réponses obtenues</b>								<b>54</b>
<b>Sans réponse</b>								<b>15</b>

Tableau 23 : Proportion de l'application de la pratique de dotation des RH au sein de projet

DOTATION DES RESSOURCES HUMAINES Dans votre organisation, pour les 4 activités ci-dessous, la dotation des ressources humaines se fait au sein du projet dans une proportion de :								
Choix de réponse	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	s. o.	Pourcentage de réponse	Nombre de répondants
Identification des besoins	28	11	5	2	4	2	84,62	52
Recrutement	9	15	7	9	7	4	60,78	51
Sélection	10	15	10	7	5	4	68,62	51
Accueil et intégration	16	13	4	8	4	7	82,69	52
Commentaires :								6
<b>Réponses obtenues</b>								<b>53</b>
<b>Sans réponse</b>								<b>16</b>









## ***RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES***

- ATKINS, S., & Guilbert, G. (2003). The role of induction and training in team effectiveness, *Project Management Journal*, 34(2), 48-52.
- AUSTIN, S., Newton, A., Steele, J., & Waskett, P (2003). Modelling and managing project complexity, *International Journal of Project Management*, 20, 191-198.
- BARON, X. (1993). Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projets, *Gestion 2000*, 9(2), 201-213.
- BECHARD, D., & Ménard, P. (1997), décembre). Les pratiques gagnantes de gestion de projets dans les grandes entreprises fonctionnelles, Document inédit.
- BECKER, B., & Gerhart, B (1996, août). The impact of human resource management on organizational performance : Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- BELOUT, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resources management, *International Journal of Project Management*, 21, 1-11.
- BLOCH, A., Constantin, T., Leduc, O., Oger, F., & Renault, O. Déjouer les pièges de la gestion de projet. Paris: éditions d'organisations.
- BRESNEN, M., Edelman, L., Newell, S., & Scarbrough, J.S. (2003). Social practices and the management of knowledge in project management, *International Journal of Project Management*, 21, 157-166.
- BROWN, S. L., & Eisenhardt, K.L. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review*, 20(7), 775-793.
- BROWNA, A. W., Adams, J.D., & Amjad, A.A. (2007, janvier). The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis, *International Journal of Project Management*, 25(1), 77-89.
- BRYDE, D.J. (2003). Project management concepts, methods and application, *International Journal of operations et production Management*, 23(7), 775-793.
- BURGESS, R., & Turner, S. (2000). Seven keys features for creating and sustaining commitment, *International Journal of Project Management*, 18, 225-233.

- CHE ROSE, R., & Kumar, N. (2006), avril The influence of organizational and human resource management strategies on performance, *Performance Improvement*, 45(4), 18-24.
- CHRÉTIEN, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005, février). Impacts de pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et société*, 3(4), 107-128.
- CLARKE, A. (1999). Practical use of key success factors improve the effectiveness of project management, *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- CLELAND, D.I. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge, *International Journal of Project Management*, 13, 83-88.
- CLELAND, D.I., & King, W.R. (1983). *System analysis and project management* (3<sup>éd</sup>). New York : McGraw Hill Book.
- COHEN, A.R (1995). Les nouvelles orientations de la gestion des ressources humaines. Dans Cohen, A.R., *MBA Management : Synthèse des meilleurs cours des grands business schools* (pp. 9-19).
- CORRIVEAU, G. (1996). *Conceptualisation d'une logique du désordre constructif en gestion de projet : Fondements, modélisation et hypothèses*. Thèse de doctorat inédite, Université de Droit d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille III.
- CORRIVEAU, G., & Larose, V. (2006, mai). Confidences de 101 gestionnaires de projets chevronnés sur le management de la phase conception des projets, *Revue internationale sur le travail e la société*. 4(2), 75-104.
- CORRIVEAU, G., & Pettersen, N. (1999, mai). Dix principes de pilotage des projets en contexte désordonné, communication présentée au 67 congrès de l'ACFAS, Ottawa.
- COURTOT, H. (1997). Les risques liés à la gestion des acteurs d'un projet, Document inédit, GREGOR, L'Institut d'administration des Entreprises de Paris.
- DECLERCK, R.P., Debourse, J.P., & Navarre, C. (1983). *Méthode de direction générale*. Boulogne-Billancourt : éditions Hommes et Techniques.
- DINSMORE, P.C. (1990). *Human factors in project managements*. New York : American Management Association.
- ECOSIP. (1993). *Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*. Paris : éditions Economica.
- ENAP. *L'observatoire de l'administration publique-automne, 2008*

- FABI, B., & Pettersen, N. (1992, mai). Human Resource Management practice in project management, *International Journal of Project Management*, 10(2), 81-88.
- FOMBRUN, C.J., & Harris, D. (1995). La gestion stratégique de ressources humaines. Dans Cohen, A.R., *MBA Management : Synthèse des meilleurs cours des grands business schools* (pp. 285-319). Paris. Éditions Maxima.
- FORD, R. C & Randolph, W.A. (1998). Organizational structure and project management, Dans Pinto, J.K *Project Management Handbook*(pp, 88-106). Californie : Project Management Institute et Jossey-Bass Publisher.
- GAREL, G., Giard, V., Midler, C. (2001). Management de projet et gestion de ressources humaines, Document inédit, GREGOR, L'Institut d'administration des Entreprises de paris, Paris.
- GAUTHIER, F. (2002). Les systèmes de contrôle des projets de conception et de développement de nouveaux produits : une analyse empirique. Document inédit, GREGOR, L'Institut d'administration des Entreprises de paris, Paris.
- GUIBBERT, L.L., & Veshi, I. (2004, novembre-décembre). Contribution des pratiques GRH innovantes à la valeur organisationnelle, *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 39(210) 19-33.
- GRISE, J., Asselin, J-Y., & Boulianne, F. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, dans Tremblay, M. *GRH face à la crise : GRH en crise?* (pp. 253-265) Actes du VIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Montréal : presses HEC.
- HALMAN, J.I.M., & Burger, G.T.N. (2002). Evaluating effectiveness of project strat-ups: An exploratory study, *International Journal of Project Management*, 20, 81-89.
- [HTTP://www.justice.gouv.qc.ca/francais/sujets/glossaire/code-civil.htm](http://www.justice.gouv.qc.ca/francais/sujets/glossaire/code-civil.htm)
- JOLIVET, F., & Navarre, C. (1996). Large –scale projects, self-organizing and meta-rules : Toward new forms of management, *International Journal of Project Management*, 14(5), 265-271.
- JULIEN, P.A. (1994). L'entreprise partagée : contraintes et avantages, Document inédit, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- KENNY, J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context, *Project Management Journal*, 34(1), 43-53.
- KERSNER, H. (2001). *Project management : A system approach to planning, scheduling and controlling* (7 éd.). New York : J. Wiley.

- KHANDEKAR, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage, *Education & Training*, 47(8-9), 628-639.
- KHURANA, A., & Rosenthal, S.R. (1997). Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development, *IEEE Engineering Management Review*, 25(4), 35-49.
- LAUFER, A., & Hoffman, E. (1998). Ninety-nine rules for managing « faster, better, cheaper» projects, Document inédit, Université du Maryland.
- LECLAIR, P. (1993). Projets et personnel, dans ECOSIP, Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences (pp. 269-310). Paris : éditions Economica.
- LESEURE, M. J & Brookes, N.J. (2004). Knowledge management benchmarks for project management, *Journal of Knowledge Management*, 8, 103-116.
- LIM, C.S., & Mohamed, M.Z. (1999). Criteria for project success: An exploratory re-examination, *International Journal of Project Management*, 7(4), 243-248.
- LOO, R. A. (2003). A multi-level causal model for best practices in project management, *Benchmarking : An International Journal*, 10(1), 29-36.
- LOUART, P. (2002). Les acteurs de la GRH, les cahiers de la recherche. Document inédit, Le « Centre Lillois d'Analyse et Recherche sur l'Évolution des Entreprises », Lille.
- MEREDITH, J. R. & MANTEL JR S.J. *Project Management: A Managerial Approach*, 1989. p 144.
- MIDLER, C. (1993). Gestion de projet, L'entreprise en question. Dans ECOSIP, pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences (pp17-31). Paris : éditions Economica.
- MINZTBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris : éditions d'organisation.
- NEWELL, H., & Scarborough, H. (2002). *Human resource management in context*, New York : Palgrave.
- PANTIN, F. (2006, printemps). L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME, *Gestion*, 31(1), 77-87.
- PARAPONARIS, C. (2000, juin). Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet, *Revue de gestion des ressources humaines*, 36, 3-17.
- PARRY, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors, *Personnel Review*, 34(5), 588-624.

- PICQ, T (1997). Le management par projet comme levier du changement organisationnel et humain, dans Tremblay, M. GRH face à la crise : GRH en crise? Actes du VIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Montréal : presses HER.
- PINTO, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management, *International Journal of Project Management*, (18) ,85-91.
- ROSSY, G.L., & Archibald, R.D. (1992, juin). Building commitment in project teams, *Project Management Journal*, 23(2), 5-14.
- SCOUARNEC, A., & Silva, F. (2006, août-septembre). Quel (s) modèle (s) de management des ressources humaines en Euro méditerranée? *Revue Française de Gestion*, 32(166), 129-149.
- SCHULER, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategy with human resources management practices, *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- SHENHAR, A., J. (1998, février). From theory to practice : Toward a typologie of project-management style, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 33-47.
- SÖDERLUND, J., & Bredin, K. (2006, été). HRM in project-intensive firms : Changes and challenges, *Human Resource Management*, 45(2), 249-265.
- SWINK, M. (2005). Exploring new product innovation types and performance : the roles of project leadership, functional influences, and design integration, *International Journal of Product Development*, 1(3-4), 241-260.
- THAMHAIN, H.J. (2004). Linkages of project environment to performance : lesson for team Leadership, *International Journal of Project Management*, 22, 533-544.
- THIERRY, G., William, S., & Claude, D. (2000). Les Français gèrent-ils leurs projets d'innovation comme les Américains? Une étude exploratoire portant sur 80 innovations de produits. Communication présentée à la 9<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier.
- THOMS, P., & Pinto, J.K. (1999). Project leadership : A question of timing, *Project Management Journal*, 1, 19-26.
- TOMALA, F. & Sénéchal, O. (2004). Innovation management : a synthesis of academic and industrial points of view, *International Journal of Project Management*, 22, 281-287.
- TURNER, R. J. & Müller, R. (2003). One the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*, 21, 1-8.



- VISSAC-Charles, V. (2000). Caractérisation des projets-types à partir de l'analyse des réseaux technico-économiques et évolutions des interactions projets-entreprises. Communication présentée à la IXe Conférence internationale de management stratégique : « Perspectives en management stratégique », Montpellier.
- WESTERVELD, E. (2003). The Project Excellence Model: Linging success criteria and critical success factors, *International Journal of Project Management*, 21, 411-418.
- WHITE, D. & Fortune, J. (2000). Current practice in project management- an empirical study , *International Journal of Project Management*, 20, 1-11.
- WILLIAM, T. (2005, November). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 497-508.
- ZARIFIAN, P. (1993). L'incomplétude de l'organisation par projet et le rôle des exploitants sans l'industrie de masse flexible. Dans *ECOSIP, Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences* (pp. 217-243). Paris : éditions Economica.
- ZIKA-Viktorsson, A., Hovmark, S., & Nordqvist, S. (2003). Psycological aspects of project work: a comparisons between product development and construction projects, *International Journal of Project Management*, 21, 563-569.



